



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

الشعبة: علوم تسيير التخصص: إدارة أعمال

بعنوان

أثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية

دراسة حالة - مديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية

من إعداد الطالبين: - حمزة زين العابدين

- يوسف عبد القادر

نوقشت وأجريت علنا بتاريخ:.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ./..... (أستاذ، جامعة غرداية) مشرفاً ومقرراً

د./..... (أستاذ محاضر "أ" جامعة غرداية) رئيساً

د./..... (أستاذ محاضر "أ" جامعة غرداية) مناقشاً

السنة الجامعية: 2019/2018



الإهداء

إلى من تعجز الكلمات أن توفيهم حقهم.....

إلى من أعطوني العزم والقوة لمواصلة دربي.....

إلى القلوب المعطاءة التي تنبض حباً وحناناً.....

أبي وأمي

حفظهما الله تعالى وأدامهما.....

إلى إخوتي وأخواتي عبد الخالق، فتيحة، ربحة، شريفة، يوسف، مروة

إلى خطيبة وزوجتي المستقبلية إنشاء الله بوشنتوف فائزة

إلى كل الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا عليا بالنصائح

إلى كل من له فضل عليا بعد الله سبحانه وتعالى.....

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

حمزة زين العابدين ...



الإهداء

إلى من تعجز الكلمات أن توفيهم حقهم.....

إلى من أعطوني العزم والقوة لمواصلة دربي.....

إلى القلوب المعطاءة التي تنبض حباً وحناناً.....

أبي وأمي

حفظهما الله تعالى وأدامهما.....

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا عليا بالنصائح

إلى كل من له فضل عليا بعد الله سبحانه وتعالى.....

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

يوسف عبد القادر ...



شكر وعرافان

الحمد لله الذي أنار لنا دربنا ويسر لنا طريق العلم والنور وأبعدنا عن طريق الجهل والظلمات ووفقنا في انجاز هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ " رحمانى يوسف زكريا " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه، القيمة والنيرة، التي حولناها ورجمناها في هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لمدير " مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية " الذي قدم لنا دعماً كبيراً بخصوص دراسة حالة، وكذلك كافة العاملين بالمديرية والذين لم يبخلوا علينا بأرائهم.

كما نشكر كل من الطاقم الإداري والأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية، وكل الطلبة بالكلية وخاصة طلبة الثانية متستر إدارة أعمال.

ونشكراً كل من ساعدنا ولو بكلمة

الملخص:

من خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على أثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، وذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام استمارة استبيان، والتي تم تطبيقها على عينة حجمها (70) فرداً.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة محايدون بدرجة متوسطة على تواجد أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة قيد الدراسة، ويعتبر النمط السائد هو (النمط القيادي الديمقراطي، الأوتوقراطي). كما تم استخلاص أن أفراد عينة الدراسة محايدون بدرجة متوسطة على الثقافة التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، الثقافة التنظيمية.

Abstract :

This Study, aimed to identify The Effect Of managerial Leadership Style at The Organizational Culture In The Electricity And Gas Distribution Directorate In Ghardaia, Through A Field Study Using The Questionnaire Which Was Applied On a Sample Of (70) Individual.

The Results Of The Study Showed That The Study Sample Members Are Moderately Neutral About The Existence Of The presence of managerial Leadership Styles In The Institution Under Study. The Dominant Pattern Is The(Democratic Leadership Style). It Was Also Concluded That The Study Sample Members Were Moderately The Organizational Culture In The Institution Under Study.

Keywords: leadership style, organizational culture.

قائمة المحتويات

	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
	قائمة الملاحق
	قائمة الاختصارات والرموز
	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة والثقافة التنظيمية
	تمهيد:
	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية
	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية
	تمهيد
	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
	خاتمة الفصل الثاني:
	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول:

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-1	الفرق بين القائد والمدير	
2-1	القيادة المرتكزة على العمل والقيادة المرتكزة العمال	
3-1	نموذج فيدلر	
4-1	نظرية رنسيس ليكرت في القيادة	
5-1	الدراسات السابقة مقارنة بالدراسات الحالية	
1-2	توزيع استثمارات الاستبيان	
2-2	مقياس ليكارت الخماسي	
3-2	مقياس تحديد الأهمية النسبية	
4-2	اختبار صدق الاستئنان الفاكرونباخ	
5-2	توزيع استثمارات الاستبيان	
6-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	
7-2	توزيع أفراد العينة حسب العمر	
8-2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	
9-2	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	
10-2	البعد الأول لنمط القيادة الأوتوقراطية	
11-2	البعد الثاني لنمط للقيادة الديمقراطية	
12-2	البعد الثالث لنمط القيادة الحر (غير الموجه)	
13-2	جميع محاور الأنماط القيادية	
14-2	محور الثقافة التنظيمية	
15-2	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين النمط القيادة الأوتوقراطية ومحور الثقافة التنظيمية	
16-2	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين النمط القيادة الديمقراطية ومحور التنظيمية	
17-2	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين النمط القيادة الحرة ومحور التنظيمية	
18-2	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين النمط القيادة ومحور التنظيمية	

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
	نموذج الدراسة	1-1
	هيكل البحث	2-1
	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية	1-2
	متغيرات الدراسة	2-2
	توزيع استثمارات الاستتيان	3-2
	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4-2
	توزيع أفراد العينة حسب العمر	5-2
	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6-2
	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	7-2

قائمة الملاحق

الصفحة	محتوى الملحق	رقم الملحق
	الاستبيان بعد التحكيم	1-1
	قائمة أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان	2-1
	التكرار والنسب المئوية الخاصة بخصائص الأفراد	1-2
	تكرار عبارات محور الثاني لمتغيرات الدراسة عبارات محور نمط القيادة الأوتوقراطية	1-3
	تكرار عبارة محور الثاني الاستبيان عبارات محور نمط الديمقراطي	2-3
	تكرار عبارات محور الثاني الاستبيان محور نمط القيادة الحر (غير موجه)	3-3
	تكرار عبارات محور الثاني استبيان عبارات محور الثقافة التنظيمية	4-3
	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري عبارات محور الثاني أنماط القيادة	1-4
	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري عبارات محور الثقافة التنظيمية	2-4
	حساب ثبات ألفاكرونباخ لعبارات استبيان أنماط القيادة	1-5
	حساب ثبات ألفاكرونباخ لعبارات استبيان الثقافة التنظيمية	2-5
	حساب ثبات ألفاكرونباخ لعبارات الاستبيان	3-5
	توزيع الطبيعي	1-6
	معامل الارتباط بيرسون	2-6

قائمة المصطلحات

الرمز	معناه باللغة الاجنبية	معناه باللغة العربية
SPSS	Statistical Package for Social Science	حزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية
SP	Société De Pnadction	مجمع صناعي
KAHRIF	Société Du Groupe Sonelgaz – KAHHRIF	أشغال الكهرباء
KAHRAKIB	société de Travaux et Montage Electriques – KAHRAKIB	تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية
KANAGHAZ	Société de Réalisation de Canalisations – KANAGHAZ	إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز
INERGA	Société De Réalisation d’infrastructures – INERGA	أعمال الهندسة المدنية
ETTERKIB	Société De Montage Industriel – ETTERKIB	التركيب الصناعي
AMC	Entreprise Nationale Des Appareils De Mesure Et De Contrôle, S.P.A – AMC	صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة
GRTE	Maintenance Telecommunication – GRTE	نقل الكهرباء المنتجة
GRTG	Société Algerienne De Gestion Du Réseau De Transport Du Gaz – GRTG	نقل الغاز عبر القنوات
SDE	Société De Distribution Est	توزيع الكهرباء و الغاز شرق البلاد
SDA	Société De Distribution Algérie	توزيع الكهرباء و الغاز بالجزائر
SDO	Société De Distribution Ouest	توزيع الكهرباء و الغاز بغرب البلاد
SDC	Société De Distribution Centre	توزيع الكهرباء و الغاز بوسط البلاد

المقدمة

1. توطئة:

تعتبر الأنماط القيادة الذي هو موضوع الدراسة أحد المؤثرات الرئيسية في السلوك التنظيمي للأفراد والذي له صلة مباشرة بأدائهم الوظيفي ومن ثم أداء المنظمة ككل، فالقائد مسئول وبدرجة كبيرة على العناصر البشرية الموجودة بالمنظمة، أي أن القائد هو المسئول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روح المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين. والقائد لا يولد في لحظة وإنما يتطور وينمو من خلال العمل الجاد والجهد الدؤب والوعي بعد عناصر تؤثر في نجاحه.

ولا شك أن بعض هذه الأنماط القيادية أكثر فاعلية من بعضها الآخر حيث أن أسلوب أو نمط القيادة الفعال يتيح للقائد تحديد ووضع الأهداف للمنظمة وتكييف الأهداف طبقاً لأهداف العمل ووضع متطلبات الأداء التي تقوم على معايير يمكن قياسها ومراجعة الخطط حسب الحاجة والإبقاء على الخطوط الاتصال مفتوحة بين القائد والمرؤوسين والحفاظ على معايير الاستقامة والقيم الأخلاقية، وحيث أن النمط القيادي الذي يسلكه القائد ويستخدمه في قيادة إدارته تترك أثراً ملموساً في مرؤوسيه فلا يمكن أن نغفل عن دور القائد الكبير في نجاح إدارة المنظمة.

لذا فإن القائد الناجح يتطلب منه امتلاك مهارة عالية وقوية تؤثر على الآخرين واستمالتهم وكسب ثقتهم عن طريق الإقناع والافتتاح كما يتطلب منه أن يتفهم قدرات وحاجات كل فرد ممن يعملون معه ومتى ما حصل القائد على التأثير في مرؤوسيه ورضاهم واستمالتهم له فعند ذلك يستطيع أن يحدث تطور والتجديد والتغيير والإبداع في مؤسسته.

تعد الثقافة ظاهرة إنسانية تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية، وتحتوي على العدد الكبير من العناصر والمكونات ذات التأثير في سلوك الأفراد والجماعات. ويشير بعض العلماء والباحثين إلى أن الثقافة ذات أصل أنثروبولوجي واجتماعي، لذا فإن أي جهد يبذل لإدراك حقيقة الثقافة ومكوناتها المختلفة يقودنا حتماً لدراسة الإنسان وسلالاته وأجياله ورغبته واستعداده وتفكيره واتجاهاته، والثقافة مكتسبة حيث يتعلمها الأفراد من المجتمع الذي يعيشون فيه، من خلال التفاعل المستمر بين الإنسان ومحيطه الاجتماعي، وتنتقل بالحاكاة كما يمكن توريثها للأجيال اللاحقة، وقد تتغير وتتبدل عبر المراحل الزمنية المختلفة.

مقدمة

والإنسان كما هو معروف عنصر في المجتمع وفي نفس الوقت عضو في المنظمة معينة، فما يحمله من عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات وافتراسات اكتسبها من المجتمع تجد طريقها إلى داخل المنظمة بواسطة لإنسان نفسه، حيث تتفاعل هذه المكونات مع ما يحمله الأفراد الآخرين لتشكل ثقافة مميزة للمنظمة، وعليه تعتبر المنظمة وحدة اجتماعية ذات مواصفات خاصة، وهو ما يؤكد على أن ثقافة المنظمة ما هي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع.

والثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة سمات وخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما تعتبر بما تحويه من قيم، ومعتقدات إحدى قواعد التحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمة بحيث تجعل تصرفات الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. والثقافة التنظيمية الجيدة تؤدي إلى الاهتمام بالعنصر البشري، حيث تسعى المنظمة إلى إيجاد آليات يتم من خلالها تهيئة الفرص الكافية للعاملين لتنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتحقيق نوع من الانسجام بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

2. الإشكالية:

يعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي ينتهجها القائد في تعامله مع العمال، ذات أثر كبير على المستوى النفسي والعلمي لديهم.

فالنظرة الإيجابية من قبل القائد نحوى عماله وإشعارهم بأهمية أدوارهم في تحقيق أهداف المؤسسة وإتاحة الفرص في التكوين وبناء علاقات ودية تكون محفزة ودافعة للمزيد من البذل والعطاء.

ومن هذا المنطلق يمكن بلورة إشكالية البحث الرئيسية بالتساؤل التالي:

إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية ؟

وسوف نحاول الإجابة على هذا التساؤل من خلال الإشكالية الفرعية التالية:

_ ما هي الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟

_ ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في المؤسسة ؟

مقدمة

_ ما مدى تأثير النمط القيادي الأوتوقراطي على الثقافة التنظيمية ؟

_ ما مدى تأثير النمط القيادي الديمقراطي على الثقافة التنظيمية ؟

_ ما مدى تأثير النمط القيادي الحر على الثقافة التنظيمية ؟

3. فرضيات الدراسة:

_ إلى أي مدى تؤثر الأنماط القيادية في توجيه الثقافة التنظيمية ؟

_ كيف يبنى النمط القيادي الأوتوقراطي الثقافة التنظيمية معينة ؟

_ كيف يساهم النمط القيادي الديمقراطي في دعم الثقافة التنظيمية ؟

_ ما مدى تأثير النمط الحر في مواجهة الثقافة التنظيمية ؟

4. أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هي اللجنة العلمية، لأن الموضوع الذي اقترحه لم يقبل من طرف اللجنة العلمية بالجامعة، لعدة أسباب فلا ريب التكرار.... الخ فقاموا بتغييره مع الموافقة بطبيعة الحال والحمد لله كان موضوع مشابه للموضوع الأول، وسبب اختيار الموضوع من أصل، الذي يعترضه بعض الغموض مع محاولة توضيح أهميته داخل المنظمة من خلال الكشف عن الأثر بين النمط القيادي والثقافة التنظيمية.

5. أهداف الدراسة:

لاشك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي وفيما يخص هذه الدراسة تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:

- تعرف على أهمية وعناصر ومصادر القيادة باعتبارها مطلب ضروري لتطوير المدير إلى مدير قائد.
- التعرف على النمط القيادي الذي يربط المؤسسة بالقيم الثقافية التنظيمية.

- إبراز النمط القيادي السائد في المؤسسة الاقتصادية بالمعتقدات الثقافية التنظيمية.
- التعرف على النمط القيادي الذي يربط المؤسسة الاقتصادية بالأعراف الثقافية التنظيمية.
- التعرف على النمط القيادي الذي له توقعات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.

6. أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال إتباع المنهج العلمي الذي يثري المعرفة العلمية في مجال أثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية ومن تمّ إنتاجيتهم لتحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في النجاعة الاقتصادية.

كما نأمل أن تؤدي هذه الدراسة إلى إضافة علمية تساعد الباحث في الحقل الأكاديمي للتعرف على النمط القيادي الذي يساعد الموارد البشرية ويدفعهم نحو تقوية استعدادهم للتكوين وتنمية مهاراتهم الفنية والتقنية. أما بالنسبة إلى الأهمية العلمية فتنبثق من أهمية الدور القيادي، وتأثيرها على أداء المؤسسة واستمرارها، حيث أنها تحتاج في ضل التحديات والتغيرات المتلاحقة إلى قادة عمليون يشجعون التكوين بقصد رفع مستوى أداء المؤسسة ويقصد مواكبة التغيرات والتي تستلزم نمط معين من القيادة لتحقيق ذلك. وهدفنا هو الكشف عنه من خلال الدراسة الميدانية.

7. حدود الدراسة:

- أ. الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية
- ب. الحدود الزمنية: كانت مستندة على ظروف المؤسسة محل الدراسة في الفترة توزيع الاستثمارات والتي كانت خلال شهر ماي 2019.
- ج. الحدود الموضوعية: إقتصر هذا الموضوع على تبني ثلاث أنماط من بين عشرة أنماط التي تبينها وتعلق الأمر بكل من: (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحر)، بينما الثقافة التنظيمية فركزنا على: (القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات).

وكل ذلك من وجهة نظر الموظفين، حيث يمكن الحصول على نتائج مختلفة.

مقدمة

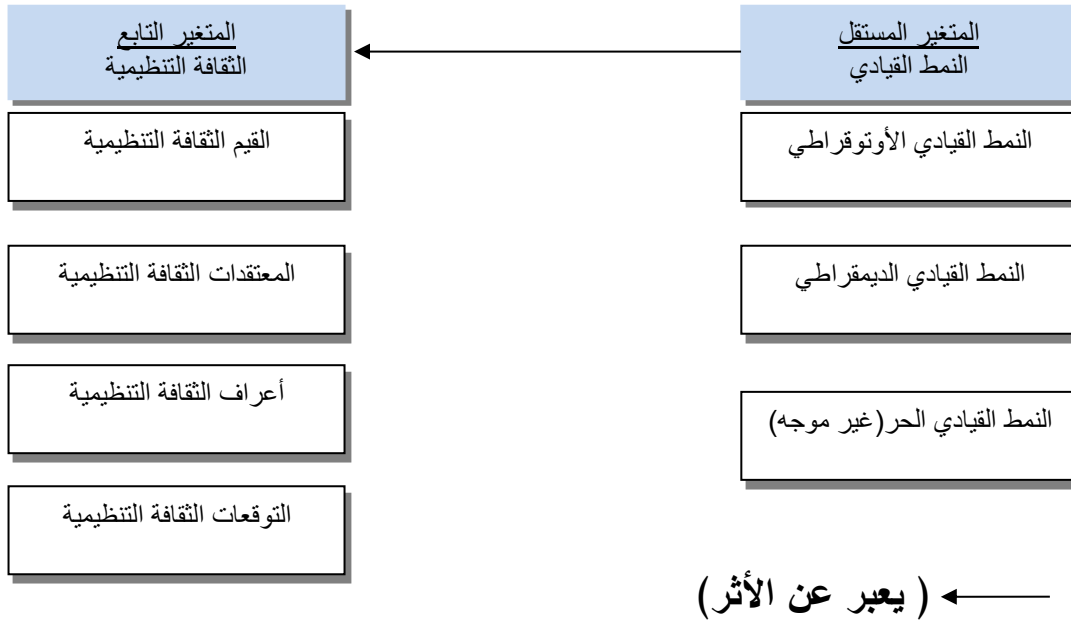
8. نموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة، حيث يتكون من متغيرين:

أ- متغير مستقل: ممثلاً في (النمط القيادي) بأبعاده الثلاث (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر (غير موجه))

ب- متغير تابع: ممثلاً في (الثقافة التنظيمية) بأبعاده الأربعة (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات)

شكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

9. منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في عرض الإطار النظري للدراسة، وهذا باعتباره منهجاً يركز على وصف دقيق للظواهر المختلفة، ومن تم تحليلها وتضمينها للدلالات المختلفة المستخدمة في ذلك التحليل، كما تم الاعتماد على استمارة الاستبيان لغرض جمع المعلومات الميدانية عن

مقدمة

أهم النمط القيادي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، بهدف الوصول في الأخير إلى اكتشاف وجود أو عدم وجود أثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية.

10. عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، قدر حجمها بـ (70) فرداً. تم توزيع (70) استمارة استبيان، خلال شهر ماي 2019، وتم استرجاعها في نفس الشهر من نفس السنة، حيث بلغ عدد المسترجع منها (61)، أي نسبة (87.14%)، من استمارات الاستبيان الموزعة.

11. أداة الدراسة:

من أجل تحقيق غرض الدراسة، والمتمثل في محاولة التعرف على درجة تأثير النمط القيادي على الثقافة التنظيمية، قام الباحثين بتطوير استمارة استبيان مكونة من جزئيين:

أ. الجزء الأول: يحتوي على معلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة).

ب. الجزء الثاني: يتكون من محورين هما:

- المحور الأول: يتكون من الأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر (غير موجه)، تم توزيع الأنماط الثلاث على شكل جداول.
- المحور الثاني: يتكون من الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) تم توزيعها في جدول واحد.

12. صدق أداة الدراسة:

لغرض التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من التخصصيين من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم، وإجراء التعديلات المطلوبة واللازمة.

13. صعوبات البحث:

- وجدنا صعوبة في اختيار الأنماط القيادية السائد في المؤسسات الاقتصادية.

مقدمة

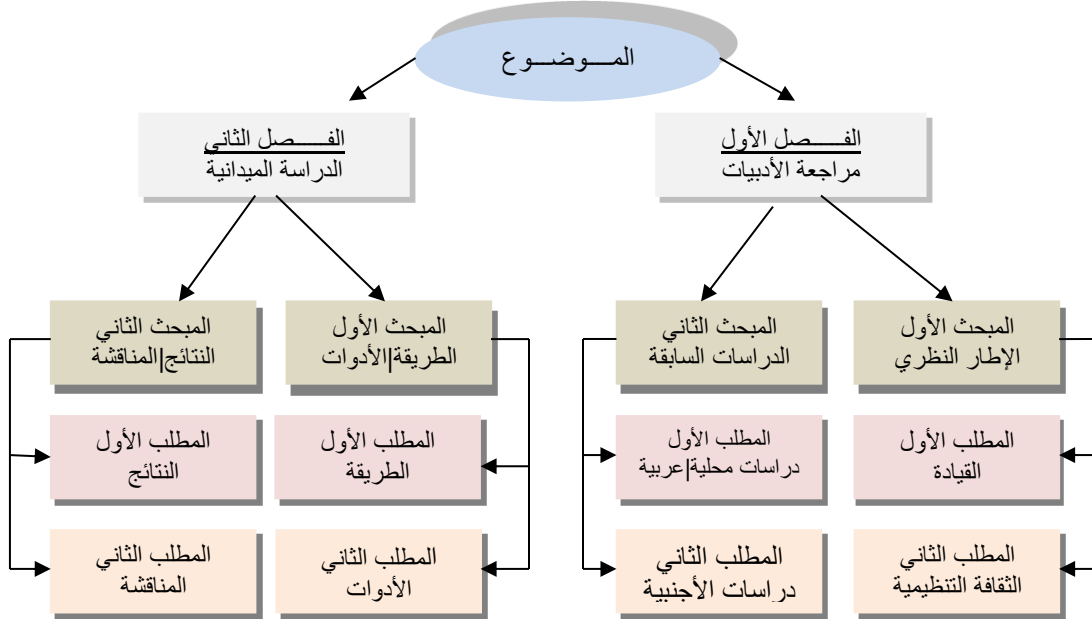
- صعوبة الفصل بين النمط الحر (الفوضوي) والنمط الحر (غير موجه)، لكونهما مختلفين في المعنى لكنهما متقاربين.

- واجهنا صعوبات عند جمع الاستبيانات فهناك من الموظفين محتفظون من ملء الاستمارة.

14. هيكل البحث:

تم تقسيم الدراسة حسب الشكل الآتي موضحا هيكل البحث.

الشكل (1 - 2): يوضح هيكل البحث



المصدر: من إعداد الباحثين

الإطار النظري

القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة و الثقافة التنظيمية

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل على مبحثين، المبحث الأول قمنا استعراض لأهم الجوانب للقيادة وأنماطها في المطلب الأول، من حيث تعريف القيادة الإدارية، وأهميتها، والفرق بين القائد والمدير، ومصادر قوة القيادة، وعناصر القيادة، بعض النظريات للقيادة. تم تحدثنا عن الثقافة التنظيمية في المطلب الثاني مستعرضين مفهوم الثقافة، ومستوياتها، ومصادرها، وأبعادها وفي المبحث الثاني تم استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

قمنا بتقسيم المبحث النظري إلى مطلبين، المطلب الأول يتحدث عن مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها، وعناصرها، ومصادر قوتها، وكذلك بعض النظريات، أما المطلب الثاني تم استعراض الثقافة التنظيمية وتحدثنا عن مفهومها ومستوياتها، ومصادرها، ووظائفها، وأبعادها

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول القيادة.

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف وتباينت تعاريفها وفقا للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية، كما تتداخل مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له، لذا قمنا بتوضيح لمفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.

الفرع الأول: مفهوم القيادة

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية:

ولتعريف القيادة الإدارية بشكل واضح يتطلب منا تعريف القيادة بشكل عام وكذا تعريف الإدارة ' ولأنه من الواجب قبل دراسة أي ظاهرة من الظواهر لا بد من الوقوف على مفهومها ومدلولاتها وعناصرها، ومصطلح القيادة من المفاهيم الذي تناوله العديد من المفكرين والإداريين بالتعريفات المختلفة والمتباينة ' ولا أدل على ذلك من التعريفات التي تناولتها الأبحاث العربية والأجنبية في هذا المجال.

ثانياً: تعريف القيادة:

وحسب "لسان العرب" لابن منظور القيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام و السوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.¹

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، ط1، 2000م، المجلد 12، ص315.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

- ويشير مفهوم القيادة اصطلاحاً إلى قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعتراض الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبراً عن آمالها وطموحاتها، مما ينتج له قدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.¹
- أما القيادة في ميدان العلوم الإنسانية، فقد ربطها علماء النفس وعلماء الاجتماع بتحليلهم لعلاقات الأفراد وأوضاع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها بغرض معرفة طبيعة قوة تأثير فرد على مجموعة من الأفراد الآخرين ومدى استجابتهم لتوجيهه، ومن أهم التعارف الواردة في ذلك نجد ما يأتي :
- أ. يعرف **ولمان (WOLMAN)** القيادة بأنها " مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً ".²
- ب. أما **برستوسوفيفنر (T.FFNER& R.PRESTHUS)** فيعتبران أن " القيادة هي نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد، والتي تعمل على توحيد جهود مؤسسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم".³
- ورغم اختلاف التعارف السابقة وتباين اتجاهاتها إلا أنّ جلّ العلماء والباحثين اتفقوا على ضرورة مجموعة من العناصر الواجب توافرها لتحقيق مفهوم القيادة، والتي نجد منها ما يلي:
- كل قائد يجب أن يكون له أتباع، فالأفراد وحده لا يمكن أن يقود دون أتباع .
 - كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر فيها على الأفراد التابعين له .
 - غاية القائد أن يؤثر في الأتباع، وذلك للوصول إلى أهداف محددة للجماعة، لذلك يعتبر تعريف ج. وجاء تعريف القيادة على يد هؤلاء من العلماء الغرب، فنجد مثلاً **إبراهيم محمود عبد المقصود** يعرفها بأنها تختص بالتأثير الفعال الفعلي على نشاط الجماعة وتوجيههم نحو الهدف، والسعي لبلوغ ذلك بتوجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهها متناسقاً نحو تحقيق الهدف⁴ .

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشرق، اعمان، الأردن، 4، 2003م، ص 181

² طريف سوقي، السلوك القيادي وفاعلية الأداء، دار غريب، القاهرة، مصر، د ط ، 1993م، ص 34

⁴ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، د ط، 2008م، ص 195

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط 1 ، 2003م، ص 21.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

د. ويرى محمد زكي هاشم إلى أن القيادة هي مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه والتأثير في أفكار ومشاعر الأفراد الآخرين أو سلوكهم، وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد مؤلفاته، أو رسوماته أو اختراعاته¹.

ثانياً: تعريف الإدارة :

إن الأصل اللاتيني لكلمة Administration؛ أي أن الكلمة تعني Serve To خدمة لآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة أداء الخدمة، وهذا هو المدلول اللفظي لأصل الكلمة، أما الإدارة بمعناها العام فتعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة، والعامل من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة².

- ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"³.

- ويختصرها ألن Allen في قوله " هي النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"⁴.

ويتضح معنى القيادة الإدارية أكثر وينجلي من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها فيما يأتي:

- ويعرفها نورتهاهوس (NORTHOUSE) على أنها "عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعة العمل"¹، وإذا كان التنظيم بعناصره أسسه الأزمة لحسن تكوين الجهاز

¹ زكي محمد هشام، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980م، ص233.

² عبدالعزيز صالح بن حبتور، أصول مبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة، عمان، الأردن، د ط، 2000م، ص32-33.

⁴ حسن عبد الحميد أحمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، د ط، 2010م، ص19.

⁵ هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، د ط، 2002م، ص87.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

الإداري فإن القيادة الإدارية هي روح الإدارة العامة، غذ الحياة المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على عناصر قيادتها العامة.

إذن فالتنظيم السليم للمصلحة أو الإدارة يجعل ولا شك مهمة القيادة الإدارية سهلة ميسرة، ولكن لا يغني عنها بحال من الأحوال، وأوضح مثال على ذلك الجيش فقوم الجيش على خير نظام وقد زود بأحسن الأسلحة، وكذلك الحال في الإدارة المدنية فإن حسن القيادة يتوقف على مدى كفاية الجهاز الإداري².

فالقيادة الإدارية بصفة عامة هي توجه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد الجماعة طواعية للقائد الإداري، وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعد على التأثير في الجماعة³، وإذا نظرنا إلى تعاريف القيادة الإدارية الأنفة الذكر وجدناها تتفق في عدد من العناصر الأساسية الجوهرية واللازمة، والتي يمكن تلخيصها في ما يأتي :

أ. عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه ووسائله في ذلك .

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه، حيث يفترض كل من **فرانكس ورافن (French & Raven)** أن هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير مرؤوسيه كقوة الإثابة أو المكافأة، وقوة الإلزام أو القسر، والقوة الشرعية، وقوة التأثير الشخصي، وقوة الخبرة والدرابة⁴، وتفصيل ذلك ما يأتي⁵ :

- قوة التأثير القائمة على الشرعية؛ وهي القوة الممنوحة لمنصب ما في التسلسل الهيكلي الإداري وفي السلطة الرسمية للقائد بغرض التأثير في المرؤوسين ومراقبتهم ومحاسبتهم ومعاقبتهم .
- قوة التأثير القائمة على المكافأة؛ وهي قوة عطاء أو حجب حوافز مادية أو معنوية ذات قيمة، فالقائد يسيطر على آلية توزيع الحوافز والمعطيات بغرض التأثير في المرؤوسين .

¹ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، د ط، 2005م، ص416

² عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ص20-21.

³ طارق عبد الحميد البدوي، مرجع سابق، ص28-29

⁴ Michèle Myers & Gail Managing by Communication : An Organisationnel Approach, Mc Graw-Book Company: New York, N éd, N d, PP198-199.

⁵ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص422-425

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

- قوة التأثير القائمة على إكراه؛ وهي قوة التأثير في المرؤوسين بواسطة العقاب إذا لم يخضعوا للسلوكيات المرغوبة مثل توجيه الإنذارات، الفصل أو العزل .
 - قوة التأثير القائمة على الخبرة؛ وتعني قوة امتلاك المعلومات أو خبرة الاختصاص في المجالات محددة من المعرفة، مما يعزز من مكانة القائد في بيئة عمله، ويسهل عليه التأثير في مرؤوسيه .
 - قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية؛ وهي قوة التأثير الناتجة عن إعجاب المرؤوسين بشخصية القائد التي تعد مرجعا لهم، وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها القائد والتي تخوله بناء علاقات شخصية جيدة تجير مرؤوسيه على الإعجاب به واحترامه .
- ويتضح مما تقدم أن القائد بحاجة إلى جميع وسائل قوة التأثير، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة، ومهما تعددت هذه الوسائل إلا أن فعاليتها مرتبطة بعدة اعتبارات، كمستوى البناء التنظيمي ومدى ثبات هذا البناء، ودرجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم، وإمكانيات المدير وقدراته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته، ومدى قناعتهم بهذه الإمكانيات والقدرات .
- وقد كشفت الدراسات التجريبية التي أجرتها **دونالد بلز (Donald Pelz)** أن أهم العوامل المؤثرة في قدرة القائد على التأثير، في مرؤوسيه جسامه وتعقد الدور الذي يقوم به في ممارسته لمسؤولياته، والقيود التي تحد من قدرته على التأثير، والتي يفرضها عليه مركزه الرسمي، وأن قدرة القادة على التأثير في مرؤوسيه تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيه¹.

ب. توحيد جهود المرؤوسين وتوجيهها نحو الهدف :

إن القائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم، وهذا ما أشارت إليه **ماري فوليت (Marie Follett)** في الصفة المميزة للقائد، وفي نفس السياق أكد **شستر برنارد (Chester Barnard)** منظر الفكر الإداري ومدير الشركة الأمريكية للهاتف

¹نواف كنعان، مرجع سابق، ص101-102.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

AT&T على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في اتخاذ المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد جهود

المرؤوسين تطوير العلاقات التعاونية بينهم وتفجير طاقاتهم الإنتاجية¹.

إن القائد وباستخدامه مجموعة من القوى النفسية والاجتماعية يسعى إلى توحيد جهود مرؤوسيه، وخلق فريق

عمل منسجم ومتعاون، بالرغم من اختلاف أعضائه في أوجه متعددة (السن، الثقافة، الظروف النفسية

والاجتماعية) ويوجهه في اتجاه أهداف المؤسسة، ومن بين أهم هذه القوى النفسية والاجتماعية :

- إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات .

- تمكينهم من إشباع حاجاتهم وبلوغ أهدافهم .

- توفير المناخ الملائم للعمل .

ج. تحقيق أهداف المؤسسة :

تتعدد الأهداف داخل التنظيم وتتداخل، فمن أهداف التنظيم في حد ذاته، إلى الأهداف الشخصية

للمرؤوسين، وكذا أهداف التجمعات غير الرسمية داخله والأهداف الشخصية للقائد الإداري؛ ويعود هذا

التداخل للعلاقة الاعتمادية المتبادلة بين أطراف التنظيم، حيث يعتمد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة

والعون لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته، والمرؤوس من جهة أخرى يعتمد على قائد في إشباع حاجاته

الفسولوجية والنفسية .

كما يعتمد التنظيم على المرؤوس في إنجاز العمل، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، وهكذا يسود التنظيم

جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول تحقيق رغباته، ويعتمد المرؤوس أيضا على التنظيم الذي يعمل

فيه لإشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية، كما يعتمد التنظيم على المرؤوس في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق

أهداف التنظيم، وهكذا يسود التنظيم جو من العلاقة الاعتماد المتبادلة يحول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن

طريق الآخرين، وبالتالي يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبل أمام هذه الأطراف لتحقيق أهدافها في

إطار يحقق أهداف التنظيم² .

¹ Ken Starkey & Alan Mckinlay, strategy and The Humane Resource, Blackwell Publisher :UK, 1 éd,1993, P158 .

² زكي محمود هشام، مرجع سابق، ص394.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية:

أولاً: أهمية القيادة في جانب التنظيمي للإدارة :

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم، ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون .

كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه؛ فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم¹، وهذا ما جعل **ففنرويرستشوس** يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه².

ثانياً: أهمية القيادة في جانب الإنساني للإدارة :

يتضح دور القيادة من جانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في : إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة، وهو ما يسمى **الإدارة بالمشاركة Management participatif**، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته، وتحفيزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، وحاجاتهم، وشخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيلهم، وتفكيرهم³ .

كما أن الدور الإنساني للقائد لاقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه، ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع

¹ نفس المرجع، ص 394.

² جاك دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر، د ط، ص 127.

³ زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 54 .

مرؤوسيه، سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه .

وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات وتعامله مع جماعات أو ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا، وهو ما يريد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم¹ .

ثالثا: أهمية القيادة في جانب الاجتماعي للإدارة.

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه- قادة ومرؤوسون- خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية والصحية الثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدراتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقائد دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تتكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم، وتقاليدهم، وقيمهم، اتجاهاتهم، وتطلعاتهم .

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في قيمهم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم² ، مثلها أكد زكي محمود هاشم في قوله: >> إن أسلوب الإداري الأصلح للتطبيق في مجتمع ما هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي<<³ .

رابعا: أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة :

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في المجتمع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها لمرؤوسيه، والحيلولة

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 117، 116 .

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص 118، 119 .

³ زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 65 .

دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهمية من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين التناقضات والمواقف .

كما أشار رالف ستوغديل (Stogdill Ralph) على أن أهمية القيادة تبرز في : >> التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي¹ .

ويمكن لنا أن نختصر الحديث عن أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية² :

- القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل لتحقيق أفضل أداء .
- تعتبر القيادة الإدارية محور رئيسيا للعلاقة بين القائد ومروؤوسيه .
- يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع .
- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كما ونزعا .

وفي الأخير يمكن أن نخلص إلى أن القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، بحيث تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة، ونظرا لأهمية القيادة الإدارية .

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص120، 119 .

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط ، 2003 م، ص 253 .

الفرع الثالث: مصادر قوة القيادة :

تعرف القوة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ويعتمد القادة في المنظمات على، أنواع ومصادر مختلفة للقيادة¹، فهي نتاج مزيج من العناصر الشخصية وأخرى تخص القائد، وأخرى جماعية تتعلق بالعاملين، وطبيعة نظام المنظمة، إلا أن هذا لا يمنع أن هناك مصادر لقوة القيادة، منها السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي للشخص، وأخرى صفات القائد نفسه²، ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة لقوة القيادة كالتالي :

- أ. **القوة الشرعية:** وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الوظيفة الأدنى منها .
- ب. **قوة منح المكافأة :** هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس .
- ج. **القوة القسرية:** أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.
- د. **قوة الإعجاب:** يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعة ببعض الخصال والسمات الشخصية التي يتمتع بها القائد.
- هـ. **القوة المبنية على الخبرة:** تعتمد هذه القوة على إدراك التابعين إلى أن القائد يمتلك معرفة خاصة أو خبرة والتي يمكن أن تكون مفيدة في إشباع إحدى حاجات الموظف.
- و. **القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات:** تنتج هذه القوة نتيجة تمتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة³.

الفرع الرابع: عناصر القيادة:

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من " يقود " و "من يقادون" و "هدف مشترك" مطلوب تحقيقه في إطار "ظروف موقف معين" يمارس القائد فيه "تأثيره" على الجماعة.

¹العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2005م، ص 143.

²القريريوتي، محمد، السلوك التنظيمي، دار النشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2000 م، ص119.

³العميان، محمود، مرجع سابق، ص 146.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصحح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمر مضللاً قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة. و لإثراء فهم القيادة نحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها:

أ. **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة و القائد هو من يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس¹، وتحدد درجة نجاح القائد أو فسله في القيادة الجماعة بمدى تأثير عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف .

ب. **الجماعة:** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن تكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

ج. **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.

د. **ظروف الموقف :** فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال إتحاد قرار في موقف ما² .

هـ. **التأثير :** يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة و هو ناتج عن سلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين و الذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه³ .

أولاً: القيادة الإدارية :

يتشابه الإدارة والقيادة في بعض النواحي، بينما تختلف في معظمها، فالفرد يمكن أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً، وليس كل القادة مديرين ... فالقائد الذي لا يتمتع بسمات القيادة يمكن أن يوجه جهود مرؤوسيه لمجرد أنه يشعل منصبا رسميا ضمن التدرج التنظيمي، وأن له قوة تنظيمية يستمدّها من سلطته الرسمية، بينما تنقصه المقدرة القيادية، أي قدرة التأثير اعتمادا على سماته الشخصية حتى ينجح في تحفيز مرؤوسيه و إرشادهم، وحثهم على الأداء الفعال تجاه تحقيق الأهداف المخططة .

¹ ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص 164 .

² طاهر كلادة، الإتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997م، ص 21

³ Jean Luc CARRON, Sabine SEPARI, Op, Cit, P 52 .

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

من هذا المنطلق نرى أن القيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف¹.

أ- الفرق بين القائد والمدير :

إن الوظيفة الأساسية للقائد هي : تنمية الهدف أو العمل الرئيسي للمنظمة وتكوين الإستراتيجية الموصلة إلى ذلك، وبالمقارنة بذلك فإن الوظيفة الأساسية للمدير هي تنفيذ ذلك².

إن المدير يؤثر بسلطته، أما القائد فيؤثر بشخصيته. أما أسهل التأثير بالسلطة، بالتهديد بالعقاب أو بالعقاب سواء كان بتقرير ضعيف في تقييم الأداء أو بتوقيع جزاء أو بالنقل أو الحرمان من المكافآت أو تخفيضها وغير ذلك. لكن التأثير بالشخصية أي بالنفوذ الشخصي هو الأصعب لكنه الأجل والأقوى تأثيراً³.

كما فرق (kotter) بين القائد والمدير والجدول أسفله رقم (1-1) يوضح ذلك الفرق .

الجدول رقم (1-1) : الفرق بين القائد والمدير.⁴

القائد	المدير
يحدد أهداف المنظمة.	يقوم بتنفيذ أهداف المنظمة.
يقوم بصياغة الإستراتيجية لتنفيذ أهداف المنظمة	يمتلك القدرة للتغلب على التعقيدات والتعامل معها
يمتلك القدرة على التكيف مع التغيير.	

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د ط، 2003م، ص 336، 337.

¹ عبيوي، زيد، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون - وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2007م، ص 67 .

² جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، تعريب ومراجعة د.رفاعي ود.بسيوني، إسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، ط1، 2004م، ص 86 .

³ مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية الإدارية العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004م، ص 127 .

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د ط، 2003م، ص 336، 337.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

إن القائد عندما يفهم شخصية مرؤوسيه، حاجاتهم ميولهم، وتوقعاتهم، والعمل على التوافق معها من خلال معاملته بما يناسبهم، مع تهيئة العمل المناسب مع ميولهم وكذلك احترامهم، وطالما أن المرؤوس يستحق الاحترام، فسيبذل قصارى جهده لبيدع في عمله، وكذلك ليرضي قائده، حتى لو لم يتوافر الحافز المالي المناسب، لا لشيء إنما لكونه يحب قائده ويقدره ويحترمه بالمقابل.

الفرع الخامس: أنماط القيادة.

من بين المداخل الأخرى التي يمكن الاستناد إليها في فهم القادة هي محاولة التوصل إلى نماذج أو قوالب سلوكية تستخدم لتمييز فيما بينهم، تسمى النماذج القيادية، والنماذج القيادي هو مجموعة من السمات السلوكية التي يتسم بها القائد في غالبية المواقف، ويرتكز المدخل الكلاسيكي لفهم القيادة إلى التمييز بينها وفقا لدرجة السلطة التي يمتلكونها مقابل تلك التي يمنحونها لمساعدتهم، وانطلاقا من هذا المفهوم يمكن التمييز بين ثلاث نقاط على الخط المتصل للسلطة وهي (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة)¹.

أولاً: النمط الأوتوقراطي.

لقد أسهمت المفاهيم الإدارية التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية عامة ونظرية الإدارية العلمية خاصة في توجيه أسلوب الإدارة إلى النمط الأوتوقراطي، والتي تقيم فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس نظرتها للمورد البشري كوحدة إنتاجية يمكن للقائد التحكم فيها وتغيير سلوكها وحفزها على العمل بما تملكه من حوافز مادية، وكلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية (**Autocrates**) تعني حكم الفرد الواحد، وتعني أصلا خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة، فهي تعني إذن في هذا المقام خضوع الموارد البشرية في المؤسسة لأوامر ونفوذ وسلطة القائد².

ويعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك. ويعمل القائد الأوتوقراطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده، أما تنفيذ أوامره وتعليماته بحذافيرها فيتركها للمرؤوسين الذين يخضعون بدورهم إلى رقابة وتتبع شديدين، وقد

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، المنوفية، د ط، 2002م، ص 564 .

² عبده فليح فاروق والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005م، ص 232.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبيّة لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد في ظل هذا النمط المركزي، يركز اهتمامه على بعد الإنتاج وبهمل العلاقات الإنسانية.¹

أ. أشكال القيادة الأوتوقراطية :

يُميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية هي : القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة .

- القيادة الأوتوقراطية التسلطية :

يقوم النمط الأوتوقراطي التسلطي على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته²، وقد ثبت في دراسات "ليفين" وجماعته أن سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسياً وصارماً في تعامله مع مرؤوسيه .

- القيادة الأوتوقراطية الخيرة :

إن القائد الأوتوقراطي الخير يحاول استخدام الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والمدح والثناء وأيضا من خلال العقاب الخفيف وذلك لكي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته³، والقائد من هذا النوع وإن كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا أنه أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه، لا أنه يدرك أن كسب رضاهم عن طريق الإقناع بأهمية القرار وفوائده أفضل من تهديدهم لإنجاز العمل⁴ .

- القيادة الأوتوقراطية اللبقة :

القائد الأوتوقراطي اللبق هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ بمفرده⁵، فهو يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير

¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار حامد، عمان، الأردن، 2007م، ص 153 .

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص 159 .

³ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 72 .

⁴ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 160 .

⁵ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 72 .

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

عملية وغير مجدية، ولكنه يحاول خلق إحساس لدى المرؤوسين بأنهم يشاركونه من خلال تزويدهم بما توصل إليه من حلول ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات، وكل ذلك بغرض حصوله على تأييد مرؤوسيه وطاعتهم له .

ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء قدرا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ في اتخاذ القرار¹ .

ب. الآثار السلوكية للقيادة الأوتوقراطية :

ينتضح من خصائص النمط الأوتوقراطي وخصائص مختلفة أشكاله أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج ايجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله، وفي ظل ظروف ومواقف تقتضي تطبيقه² ، لذلك نجد بعض الكتاب على غرار ريدن يرون أن النمط الأوتوقراطي خاصة الخير لازال يطبق في الإدارة الحديثة، وكذا يمكن للنمط التسلطي أن يكون فعالا وناجحا في بعض المواقف .

ثانيا: النمط الديمقراطي :

يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام مما يزيد من فاعلية أداء العاملين تتوزع وظائف القيادة بين الأعضاء ويكون القائد جزء من نسيج فريق العمل. ويكون لأعضاء جماعة العمل رأي أو إسهام أكبر في تصميم السياسات والإجراءات، ونظام الحوافز، وصنع القرار. ويرى القائد الديمقراطي أن الصواب ليس حكراً عليه فقط ويتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة ولاقتناع، ويحترم الجميع³ .

كما ويتيح القائد لمرؤوسيه الحرية في ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة مشكلاتهم مما يؤدي في النهاية إلى زيادة المبادرة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة، ولا تعني القيادة الديمقراطية المشاركة الكاملة

¹نواف كنعان، مرجع سابق، ص 162، 163 .

²نواف كنعان، مرجع سابق، ص 164، 167 .

³نواف كنعان، مرجع سابق، ص 140، 141 .

حيث تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر إلا أنه في جميع الأحوال لا بد أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في إتخاذ القرارات¹ .

- نموذج القائد الذي يتيح قدرًا بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار، وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، وطلب مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم اختيار الحل الذي يراه مناسباً .
- نموذج القائد الذي يحدد المشكلة، ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويرفض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار .
- نموذج القائد الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لدسهم يعمل على تعديله .
- نموذج القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي طرق تنفيذه .
- نموذج القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، واتخاذ أي قرار يكون مقبولاً، ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين² .

أ. خصائص النمط الديمقراطي :

من العرض السابق للقيادة الديمقراطية يمكن إيجاز خصائصها على النحو التالي :

- مشاركة الآخرين في صنع القرار .
- يتيح تعدد الآراء، ويرحب بوجهات النظر المختلفة .
- يقوم على تفويض الصلاحيات من القائد للمرؤوسين .
- يتبنى العلاقة قائمة على المحبة والثقة بين القائد ومرؤوسيه .
- يتيح الفرصة للنمو المهني للقائد والمرؤوسين .
- يدعم الاتصال الراسي بين القائد والمرؤوسين بالإضافة للاتصال الأفقي بين المرؤوسين أنفسهم .

¹ محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 260

² طارق عبد الحميد البديري، مرجع سابق، ص 24

- يشجع التجديد والابتكار، ويدعم الأفكار الجديدة التي تؤدي لتطور المؤسسة .
- يهتم بتلبية احتياجات المرؤوسين، ويسعى لحل مشكلاتهم¹ .

ب. إيجابيات النمط الديمقراطي :

تتمتع القيادة الديمقراطية كثير من الإيجابيات التي تعود بالنفع على المؤسسة بشكل عام وعلى المرؤوسين بشكل خاص، ويتمتع القائد الديمقراطي بنوع من الاحترام يجعله قادراً على قيادة دفة المؤسسة بشكل سلس وفيما يلي استعراض لأهم إيجابيات القيادة الديمقراطية:

- مشاركة المرؤوسين في صنع القرار سيساعد في تحسين نوعية القرار .
- مشاركة المرؤوسين في صياغة أهداف المؤسسة، تعمل على زيادة حماسهم لتحقيق تلك الأهداف .
- القيادة الديمقراطية تعمل على إنشاء قادة جدد من خلال تفويض المرؤوسين ببعض المهام القيادية .
- علاقة الود والاحترام بين القائد والمرؤوسين تعطي اتجاه إيجابي تجاه العمل .
- من خلال التعامل مع جميع المرؤوسين وتفويض لهم بعض المهام القيادية، فإن القائد سيحدد حدود قدرات وكفاءات كل شخص، وبالتالي يستفيد منها بشكل أمثل في خدمة المؤسسة² .

ج. سلبيات النمط الديمقراطي :

على الرغم من اتفاق العلماء على أن النمط الديمقراطي يعتبر النمط الأمثل للقيادة، إلا أن هذا لم يمنع من أن له بعض السلبيات ومن أهمها :

- إن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية تؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، مما يؤثر على مركزه كقائد .
- قد يؤدي مشاركة القائد الديمقراطي لمرؤوسيه في كل صغيرة وكبيرة إلى بطء في إتخاذ القرارات مما ينعكس سلبياً على سرعة إنجاز المهام أحياناً .
- قد تصبح المشاركة هدفاً بحد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق الأهداف .

¹نواف كنعان، مرجع سابق، ص 219، 220 .

²محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 261 .

- من الصعب استخدام هذا النمط في الأوقات التي تحتاج لقرارات سريعة وحاسمة وحازمة .
- ممارسة القائد لمبدأ التفويض قد يؤدي إلى عدم علمه ببعض ما يتم إنجازه من قبل مرؤوسيه .
- الاهتمام البالغ بالمرؤوسين على حساب العمل من الممكن أن ينعكس بشكل سلبي على الإنتاج .
- بعض المرؤوسين لا يحبون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتلقون الأوامر من قادتهم، وهذا الصنف من المرؤوسين لا يمكن أن يخرج ما بحوزته من كفاءة إلا في ظل النمط الأوتوقراطي، ولا يتلاءم مع النمط القيادة الديمقراطي¹ .

ثالثاً: النمط الحر (غير الموجه) .

يطلق عليه النمط ألتسيبي، أو النمط الحر، حيث إنه على النقيض من النمط الأوتوقراطي، فإن القائد يترك جميع شؤون المؤسسة للأفراد الذين يعملون معه، ولهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات دون أن يسهم مساهمة فعالة في رسم السياسة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم وما إلى ذلك. في هذا النمط تقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد لتحل محلها الرغبات والنزاعات دون تمييز، وتتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل، ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسؤولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسبب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، والقائد ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة والقوانين إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة² .

ويتصف النمط الحر بخصائص يتميز بها عن غيره من الأنماط الأخرى تتمثل في اتجاه القائد لإعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرار لإنجاز العمل، وتفويضه السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وإتباعه سياسة الباب المفتوح في الاتصالات³ .

يعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكانياتهم في العمل تتحقق من خلال إعطائهم الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم، وذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير

¹ حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 106، 107 .

² الخطيب مازن، النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004م، ص 19 .

³ الجميلي، مطر، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008م، ص 19 .

محددة وملاحظات عامة، ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماماً¹، ولذا فإن القائد يتنازل عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات، فيصبح دوره وسيطاً أو ثانوياً، بل يمحو منحا سلبياً، ويصبح عمله مقتصرًا على إعطاء المعلومات عند الطلب².

ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحر في التطبيق العملي، ويرى بعضهم أنه غير مجدي لأن القائد في نظرهم يلقي المسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحر تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، ومنها : تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وزيادة الروح الفردية³.

أ. خصائص النمط الحر :

من العرض السابق يتضح أن هنالك خصائص للنمط الحر تتمثل في الآتي :

- الحرية الكبيرة التي تمنح للمرؤوسين لممارسة أعمالهم، وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة للعمل .
- تفويض المهام للمرؤوسين بشكل واسع جداً .
- إشراك المرؤوسين مع القائد في تحمل مسؤولية العمل وإنجازه على النحو المطلوب .
- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصال بين القائد ومرؤوسيه⁴ .

أ- إيجابيات النمط الحر :

¹ الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004م، ص 19،20 .

² مجمي ناصر، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2004م، ص 20 .

³ الشريف طلال، مرجع سابق، ص 21 .

⁴ الخطيب مازن، مرجع سابق، ص 22،23 .

- الحرية الكبيرة الممنوحة للمرؤوسين تجعلهم يبذلون جهداً أكبر في تحقيق الأهداف لإثبات صحة القائد بهم.
- ينجح هذا النمط مع المرؤوسين ذوي الكفاءة والخبرة العالية الذين يحسنون استخدام التفويض الممنوح لهم في إنجاز المهام بشكل أفضل .
- يمكن أن يكون العمل ناجحاً بهذا النمط في بعض المواقف والظروف مثل المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي، حيث يكون المرؤوسين من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب.
- التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات¹ .

ب. سلبيات النمط الحر :

- إعطاء الحرية المطلقة للمرؤوسين لأداء العمل وإصدار القرارات، قد يؤدي إلى الفوضى .
- التفويض الزائد عن الحد قد يؤدي إلى نتائج كارثية من الممكن أن تعطل سير العمل .
- في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فإن المجموعات العاملة تفتقر إلى الضبط والتنظيم، مع زيادة حدة الروح الفردية مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة .
- هناك مواقف لا يستطيع المرؤوسين الاعتماد على أنفسهم فيها مما يجعلهم عاجزين عن التصرف وبالتالي يؤدي إلى شعورهم بالتقصير والفشل² .

الفرع السادس: نظريات القيادة :

تتباين مفاهيم القيادة حسب الخلفية الثقافية للقائد، فهناك مفسر للقيادة على أنها مجموعة من الصفات وهناك من فسرها على أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بين القائد وبين أعضاء الجماعة في مواقف معينة، وهذا ما يدفعها إلى ضرورة دراسة نظريات القيادة، حيث ظهرت عدة وجهات نظر تبلورت إلى عدد من النظريات والتي اختلفت

¹ الخطيب مازن، مرجع سابق، ص 27 .

² أبو النور مروة، العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012م، ص 20 .

بناء على معطيات مفهوم " القيادة " وفيما يلي سيتطرق الباحثان وبشكل موجز لبعض هذه النظريات على الوجه التالي :

أولاً: نظرية الرجل العظيم :

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظماء يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

ويعتبر جالتون من اشد المؤيدين لهذه النظرية .

وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- يمتلك الرجل العظماء حرية الإرادة المطلقة
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم .
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم .

هناك اعتراضات وجهت لهذه النظرية من أهمها :

أ. تجاهل النظرية العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثة فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها، فإنها لا تكفي فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم.

ب. تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولاكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين .

ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها كان مبالغاً فيها، وتعتبر عما ينبغي أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلاً، لأن طرحها وتحديدها لتلك الصفات لم يكن علمياً ولا واقعياً، إلا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات ونظريات الفكر القيادي، وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم

دراسة أكثر موضوعية وواقعية هي نظرية السمات

ثانياً: نظرية السمات.

تقوم نظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل : الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة القدوة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقديرية والمسئولية والإنجاز والقدرة على التكيف يعتبر قائداً، حيث أنه غالباً ما يكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد .

لقد ركزت نظرية السمات على أن القيادة ليست سمة واحدة يتميز بها القائد أينما وجد، بصرف النظر عن نوع القائد أو الوقت أو الثقافة، وذلك لأن أنواعاً مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة. وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها : صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة. كذلك لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه¹ .

بعد فشل نظرية السمات في تحديد السمات التي تميز القائد الفعال جرت عدة دراسات في الخمسينات والستينات في محاولة تحديد سلوك القائد الفعال ومن هذه الدراسات مايلي:

أ. دراسات جامعة ميتشغان (Michigan)

اعتمدت مجموعة من الباحثين في جامعة ميتشغان برنامجاً من الأبحاث المكثفة حول القيادة، وفي إطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء ومرؤوسيه، وعلى ضوء ذلك قاموا بتحديد عنصرين للقيادة هما:

- الاهتمام بالعمل (الإنتاج) Production (Job) Orientation

- الاهتمام بالعامل Employée Orientation

إن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركز على العمل، يولون إهتماماً عالياً لكيفية أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح إجراءات العمل واهتمام عالي بمستوى الأداء.

¹ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2004م، ص 30.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

أما المدراء الذين يستخدمون سلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم.¹

ب. نظرية البعدين دراسة جامعة (أهايو) :

يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة ولاية "أهايو" في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء أبحاث من أجل بناء أبعاد للسلوك القيادي، وقد تمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما :

- هيكلية المهام : ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين. ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة.
- الاهتمام بمشاعر الآخرين : يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جواً من الصداقة والثقة، والانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذي اتجاهين : نازل وصاعد .

إن النموذج الذي أسفرت عنه دراسات جامعة ولاية "أهايو" يمكن أن يكون موضع انتقاد، إذ يقضي بأن يلتزم المرؤوسين بإنجاز ما يطلبه القائد ضمن هيكل العمل ليأخذوا المكافأة ويتجنبوا العقاب، وإن القائد في مقابل ذلك يقدم تعاطفه، لكن القائد قد لا يستطيع حتى أن يقدم لمرؤوسيه المكافأة أو العقاب أو حتى أن يقيم الأداء بدقة وموضوعية، وذلك إما لافتقاره للسلطة أو النفوذ الوظيفي أو الشخصي، أو لقصور الموارد المالية للمنظمة.²

حيث يمكن التمييز وفقاً لهذه الدراسات بين نمطين من القادة:

- **النمط الأول:** يشير إلى تصميم وتنظيم العمل Initiation Structure

- **النمط الثاني:** يشير إلى الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم Considération

وكما هو موضح في الجدول (02) حيث تظهر الملامح الرئيسية لكلا نمطي القيادة وذلك بناء على بعدي

(تصميم وتنظيم العمل) و (الاهتمام بالأفراد)

¹ خضير كاظم، حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء، الأردن، ط1، 2009م، ص 244.

² زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، ط1، 2007م، ص 84.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

الجدول (1-2): يوضح القيادة المرتكزة على العمل والقيادة المرتكزة العمال.¹

تنظيم العمل والاهتمام بالأهداف	الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم
1 - يدير العمل بيد من حديد.	1 - يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة.
2 - يصر على ضرورة إتباع الأفراد، القواعد وطرق محددة ونمطية في العمل.	2 - يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد.
3 - يصر على ضرورة إبلاغه عن أية قرارات تتم بواسطة أفراد.	3 - يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد.
4 - يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي لأداء عالي	4 - سهل التعامل معه ومحب لناس ومحبوب منهم.
5 - يتدخل في تحديد متطلبات العمل، ومن يؤديه وكيف يؤدي.	

المصدر: خضير كاظم حمود الفريحات و آخرون، مرجع سابق، ص 245.

ثالثاً: النظرية الموقفية.

إذا كانت نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، ترجع كل منهما القيادة أساساً إلى شخصية القائد، فعلى العكس منها تماماً، النظرية الموقفية، التي تشير إلى أ، أي عضو في الجماعة قد يصبح قائداً في موقف، قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم .

يقوم المدخل الموقفى على مبدأ يتعذر تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط. لكنه لا ينكر أهمية سمات القائد أو سلوكه بل أنه - أكثر من ذلك - يرى بأن كلاهما يجب أن يؤخذ بالاعتبار في سياق الموقف الذي عايشه القائد.

وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف. فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره مثل :

¹ خضير كاظم حمود الفريحات و آخرون، مرجع سابق، ص 245.

- الوقف على قدرات وخبرات العاملين .
- تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدونها .
- تحليل العوامل في المواقف التي بالإمكان تغييرها إيجابياً لتناسب توقعات العاملين (زيادة الحوافز) .
- دراسة المناخ العام السائد في المنظمة .

أ. نظرية الموقفية فيدلر:

تعتبر نظرية فيدلر (1967) الأولى في مجال القيادة الموقفية، وتتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية في ضرورة ملائمة نمط قيادة القائد للموقف الذي يعيش فيه، فيقترح " فيدلر " أن يغير القائد الموقف ليتناسب مع سلوكه القيادي .

وفي إطار نظرية فيدلر توصف الأساليب القيادية بأنها إما أن تكون مدفوعة بالعلاقات الإنسانية، وهنا ينصب اهتمام القائد على بناء علاقات بين الأفراد .

وخلصت لنتائج دراسات "فيدلر" يتضح الآتي :

- أن القائد الذي يوجه مرؤوسيه نحو العمل لا بد أن يرعى العلاقات الودية معهم وليكون فعالاً لا بد أن يتقبل من طرفهم .
- إن القيادة الفعالة محصلة لتفاعل أبعاد القيادة وطبيعة الموقف معا .

ويرى فيدلر أن أسلوب القيادة الإدارية سواء المهتم بالعمل أو المهتم بالعاملين، يكون فعالاً جداً في المواقف التي تناظر أسلوبه، حيث وضع نموذجاً على الشكل الآتي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية الفصل الأول

الجدول (1-3) : نموذج فيدلر.¹

رقم الحالة	1	2	3	4	5	6	7	8
علاقة القائد بمرؤوسيه	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة
هيكل العمل	واضح	واضح	غامض	غامض	واضح	واضح	غامض	غامض
قوة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
درجة صعوبة الموقف								
أسلوب القيادة الإدارية المناسب	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، الأردن، د ط، 2004م، ص 212 (بتصرف)

رابعاً: نظرية المسار (الهدف).

تعتبر نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها روبرت هاوس سنة 1971 ثم طورها ميتشل (Mitchell) سنة 1974 محاولة الربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين، حيث قدم هاوس هذه النظرية في القيادة لتساعد في تفسير الطبيعة الموقفية لوظائف القائد، وربط في نظريته بين نظرية التوقع Theory Expectancy التي قدمها العالم فروم Vroom في الدوافع، وبين الدراسات التي تمت في جامعة أوهايو، أي أنه أخذ بعين الاعتبار الربط بين الجهد والأداء، والهدف الذي جاء في نظرية التوقعات وبين بعدي القيادة: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين اللذين توصلت لهما دراسات أوهايو في القيادة، وقد ركزت نظرية مسار الهدف على ضرورة

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، الأردن، د ط، 2004م، ص 212 (بتصرف).

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

زيادة المكافآت الشخصية للمرؤوسين من أجل الوصول إلى الهدف، وعلى ضرورة جعل الطريق لهذه المكافآت سهلاً وميسراً، وزيادة رضا المرؤوسين أثناء سلوك هذا الطريق.¹

يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة، فإن هناك أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن أن يستخدمها القائد ولكن في مواقف مختلفة وهي :

- أ. **السلوك التوجيهي**: وهي التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة .
- ب. **السلوك السائد**: يكون القائد صديقاً للمرؤوسين ونموذجاً إنسانياً يلبي حاجاتهم ورغباتهم، ويعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي تواجهها التابعين .
- ج. **السلوك المشارك**: ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات .
- د. **السلوك الموجه نحو الهدف**: يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف .

تقوم نظرية المسار (الهدف) على أساس التوقع والتحفيز الذي يعني محاولة الربط بين السلوك القيادي وتحفيز المرؤوسين، حيث يعمل القائد على التأثير في سلوك العاملين من خلال تغيير سلوكه ليكون قدوة للآخرين، تقوم النظرية أيضاً على أن القادة والتابعين لهم يسيرون في طريق واحد لتوقعهم بأن ذلك سوف يقودهم لتحقيق رغباتهم² .

خامساً: النظرية التفاعلية.

ويطلق عليها أصحابها أيضاً النظرية **التوافقية** ... حيث تقوم هذه النظرية أساساً على الجمع بين نظريتي السمات والمواقف خلال المدخل التوفيقي، وتعد القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي، على

¹ علي عياصر ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساسيات القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط1، 2006م، ص 153.

² حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، ط3، 2009م، ص 214.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

أساس أن القيادة ليست سمات يمتلكها فرد وليس نتاج الموقف وحده وإنما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة، ويتحقق النجاح في القيادة حين يتم التفاعل بين العناصر الثلاثة¹.

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسية التالية :

- القائد، شخصيته ونشاطه في الجماعة .
- الأتبع اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم .
- الجماعة نفسها، من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل بين أفرادها.
- المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه .

ويعنى آخر يرى أنصار هذه النظرية بأن ظهور القيادة مرهون بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي: شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية².

سادسا: نظرية ليكرت في القيادة.

يعتبر ليكرت أن فعالية المنظمات تعتمد وبشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادتهم لمروسيهم، وقد قدم رنسيس ليكرت في ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية كما في الجدول التالي أسفله رقم (1-4)

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص 296.

² دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، دكتوراه دولة في العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإسلامية، 2007م، ص 67.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

جدول رقم (1-4): يوضح نظرية رنسيس ليكرت في القيادة.¹

وصف السلوك	نظام القيادة
مركزية السلطة وعدم الثقة بمرؤوسيه والتهديد الدائم لهم.	نظام الاستغلالي التسلطي
مركزية السلطة وثقته بمرؤوسيه متوسطة ويضعهم تحت المراقبة والمحكمة مستخدماً مزيجاً من الثواب والعقاب .	نظام مركزي نفعي
تفويض قدر كبير من السلطة وزيادة الثقة بالمرؤوسين ولكنها ليست كاملة ويقدم حوافز إيجابية أكثر من الحوافز السلبية .	نظام استشاري
تفويض قدر كبير من السلطة مع حرية التصرف لثقته الكاملة في المرؤوسين، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، فيشجعهم على المشاركة في الأداء وصنع القرار .	نظام جماعي المشارك

المصدر: بشير العلق، الإدارة الحديثة "نظريات ومفاهيم"، دار البازوري، الأردن، د ط، 2008م، ص 292.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: ماهية الثقافة

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقاً لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلاً عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة"

¹ بشير العلق، الإدارة الحديثة "نظريات ومفاهيم"، دار البازوري، الأردن، د ط، 2008م، ص 292.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءا هاما من ثقافة الناس والمجتمع.¹

أولا: مفهوم الثقافة

يصعب وجود تعريف موحد وشامل لمعنى الثقافة وكل جوانبها فسوف نتعرف عن مفهوم الثقافة من خلال جانبين مهمين لها وفق في بحثنا هذا.

ثانيا: المفهوم اللغوي للثقافة.

يرى ديمورغون (démorgon) أن مصطلح الثقافة (culture) اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حرث الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان.²
أما تعريف تايلور للثقافة (أنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والفن والأخلاق والقانون...)³.

ثالثا: المفهوم التنظيمي للثقافة

يمكن تعريفه بأنه وسائل الحياة المختلفة الذي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي والتي توجد في وقت معين، حيث تعمل بإرشاد وتوعية الأفراد في المنظمات. ويعرفها هوفستيد بأنها: "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة."⁴

رابعا: بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة.

¹ مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفك، ط12، دمشق، 2006، ص 13.

² Med nouiga, la conduit par la qualité dans un context socioculturelle, Essai de modalisation systemique et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par: P- TRUCHOT ENSAM paris, 2003, p 53.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات، دار زهرة للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 245

⁴ غبات بوتلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998، ص 07.

إن مفهوم الثقافة كباقي المفاهيم والتعريف له ارتباط وعلاقة ببعض المفاهيم الأخرى قد تكون مكونة أي جزء منها أو متعلق بها من حيث تكون لها نفس الأهداف والاتجاهات.

لهذا سوف نتطرق لمعنى الأخلاق والقيم ومدى ارتباطهم بالثقافة .

أ. القيم:

هي جزء هام في الثقافة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات بشكل عام.¹

- مفهوم القيم:

لقد عرفها الأمريكي روكيتش بأنها: "اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اختياري هدف آخر متاح."²

أما مفهوم القيم في منظمات الأعمال هي عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها.³

ب. الأخلاق:

يمكن تعريف الأخلاق من خلال ما تحتويه من قيم وسلوك تظهر من الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ.

- مفهوم الأخلاق

مفهوم الأخلاق يرتبط بالضوابط السلوكية للإنسان حيث تحدد له جوانب الخير والشر . وهي تعبر عن مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم.¹

¹ أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000، ص 44.

² عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز، بحث لم ينشر، 2005، ص 02

³ أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 46 .

خامسا: مستويات الثقافة:

ينتمي كل منا لعدد من الشرائح في المجتمع، أو الناس يحملون صفات عديدة ومختلفة تمثل ثقافة كل جماعة معينة في المجتمع تمثل الوطنية، وثقافة النشاط تمثل (الصناعية) وثقافة الجماعات المهنية تمثل فرق العمل داخل المنظمات.

أ. ثقافة المجتمع:

تشمل القيم والاتجاهات والعادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة.

حيث يؤثر كل هذا على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها ومما رسالتها ولكي تحظى المنظمة بالقبول والتشريعية عليها أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

ب. ثقافة النشاط:

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة حيث يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا: نمط حياة الأفراد نوع لباسهم . ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

ج. ثقافة المنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 88.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

تحدها المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطا تفكيري وثقافي متجانس لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها.¹

الفرع الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

أولا: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات هاوثرون التي أجراها إلتون بين عامي 1923-1924 التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل، إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا في عام 1979 في مقالة بعنوان cultures studding on organisationnel الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، والمستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجي.

ويمكن القول عن الكتابات التي بدأت تظهر في الثمانينات استمرت حتى الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي وللتطرق لمفهوم عام للثقافة التنظيمية لابد من التعرض لتطورها مصطلح علمي ومدى الاهتمام والقبول العام لها.

ثانيا: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business week وأدرجت مجلة fortune ركنا خاصا تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثان T.E. Deal ، A.A.Kenndery بكتاب تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.²

¹ Med nouigam op-cit p 69.

² زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005، ص 06.

فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.¹

ثالثاً: تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارين إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (z) theory z culture.

حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية Z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة.

وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها:

نظرية روح الثقافة، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع.

ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم.

بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة

¹ عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلية مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004، ص 01.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد.¹

رابعاً: مفهوم الثقافة التنظيمية.

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دوراً بارزاً ومهماً لدى منظمات الأعمال وبالتالي لا بد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

إذ يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساساً في العمل وغالباً ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

إذ يعرفها Scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلاً من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.²

كما يعرفها scheni الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبباً صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.³

ويعرفها Kurt Lewin "بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة."⁴

¹ علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002، ص 9.

² مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.

³ مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 272.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 136.

كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لنتج أعرافا سلوكية و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات.¹

نحو تعريف شامل للثقافة التنظيمية

ومن التعارف السابقة تتمكن من جمع وجهات النظر بأخذ تعريف التي تتفق عليه الطالبين في تحديد الثقافة التنظيمية.

"هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

الفرع الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.

وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.²

أولا: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

¹ حسن حريم، مرجع سابق، ص 256.

² حضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أترأ للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 265.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

- تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.
- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.¹

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات .
- تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
- تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها .
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.

¹ المرجع نفسه، ص 267.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

- الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجئون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة .

- كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.¹

الفرع الرابع: مكونات الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.²

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

أولاً: الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي

أ. القيم التنظيمية:

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.³

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.

² أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 03.

³ المرجع نفسه، ص 03.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.¹

ب. الأعراف التنظيمية:

يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في المنظمة نفسها. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.²

ج. التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.³

د. المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁴

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003، ص 312.

² أحمد بوشناق وأحمد بوسيهن، مرجع سابق، ص 03.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

⁴ المرجع نفسه، ص 312.

هـ. الأبطال:

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة سواء كانوا حقيقيون أم من صنع خيال، أحياء أم أموات فهم رموز الأساطير الذين قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة¹.

و. الرموز:

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.²

ز. الطابوهات:

وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.³

ح. الإشاعات:

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

¹ سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 / www.alkahraba.com

² Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition , dallaz, paris, 1998. p 52.

³ Philip schepebig, les communication de l'entreprise, mc GRAW-HILL, paris, 1991

ثانياً: الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

أ. المؤسسون:

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة¹.

ب. سلوك قادة المنظمة:

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا².

ج. تاريخ المنظمة:

يلعب تاريخ المنظمة دوراً مهماً في تشكيل ثقافتها، ويتكون -تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعاً لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشداً لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.

د. مهنة المنظمة (النشاط):

تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 315.

² سعود عبد العزيز الشمري، مرجع سبق ذكره، العدد 10.

الآخرين .ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية ، الإشارات والرموز تغذي وتصور الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة¹.

الفرع الخامس: الصراع التنظيمي

الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخصام أو الخلاف، أما كلمة conflict فهي كلمة من أصل لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق وقد استخدمت في اللغة الإنكليزية لتعني الصراع أو الخصام.²

اما الصراع اصطلاحاً فله عدة مفاهيم منها العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما إلى تحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى، أو عملية بذل جهود مقصودة من قبل الفرد أو الجماعة لإعاقة فرد أو جماعة أخرى عن بلوغ أهدافهم أو تحقيق مصالحهم، وهو وضع تنافسي تكون فيه أطراف الصراع مدركةً للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.³

أولاً: أساليب معالجة الصراع التنظيمي

لن تستطيع إدارة المنظمات أن تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة في التنظيم فلا بد من تدخلها لحل هذه الصراعات من خلال بعض الأساليب التي اتفقت معظم أدبيات السلوك التنظيمي والإداري على وجودها وهي (التجنب، المساومة، الإجماع، المواجهة، التهدئة) وفيما يأتي شرح مبسط لكل منها:⁴

- التجنب: هو ميل الفرد أو المدير إلى الانسحاب من مواقف الصراع أو الوقوف على الحياد في الأقل.

¹ Pascal laurant, François bourad, op-cit, p 249.

² موسى، صافي إمام، ظاهرة النزاعات في المنظمات،مجلة الإدارة العامة، الرياض،يناير، 1976م،العدد (19)

³ العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2004م، ص 363.

⁴ جواد، شوقي ناجي، إدارة الأعمال منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، عراق، 1995م، ص 253.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

- المساومة: يعكس هذا الأسلوب ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق، ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط.
- الإيجار: ينطوي هذا النمط على الميل نحو استخدام القوة والسلطة للهيمنة والسيطرة على الفرد لدفعه إلى موافقة الرأي
- المواجهة: هو الأسلوب الذي يتمحور حول وجود رغبة صادقة في البحث عن مسببات الصراع ومقاسمة المعلومات المتاحة مع الآخرين، والبحث عن المنافع المتبادلة
- التهدئة: وهو الأسلوب الذي من خلاله يميل المسؤول إلى تلطيف حالة الصراع بتقليل أو ضغط الفوارق والاختلافات بين الأطراف المتصارعة، وهم في الوقت نفسه يبرزون المصالح المشتركة بين تلك الأطراف.¹

الفرع السادس: مصادر الثقافة التنظيمية:

أولاً: العادات والتقاليد والأعراف

تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية سواء أكان مديراً، أو موظفاً صغيراً، أو عاملاً. كما تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئية التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.²

ثانياً: الطقوس الجماعية و الاحتفالات المناسبات.

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة" وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.³

¹ جواد، شوقي ناجي، مرجع نفسه، ص 254، 253.

² محمد بن علي حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2007م، ص 23.

³ Pascal laurant, françois bourad, économie d'entreprise BTS-tame 2ème édition d'organisation, paris 1991, p 247.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي¹.

ثالثا: الأساطير.

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني"².

رابعا: الطرائف والنكت والألعاب:

يجري استخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة، والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة. وتعد الطرائف، النكت، والألعاب، بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة. وتساعد

¹ كمال قاسمي، المرجع السابق، ص 20.

² كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003، ص 19.

على الإبداع، والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.¹

الفرع السابع: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

أولا : الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها: " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.²

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

أ. **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

ب. **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم و تحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبرت (Stephen . P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على³:

- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

¹ محمد بن علي حسن الليثي، مرجع سابق، ص 24.

² حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003، ص 268.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد ، والذي يعتمد-الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم. إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي¹:
- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

ثانيا: الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.²

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.³

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 145.

² مرجع نفسه، ص 146.

³ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 06.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

ثالثا: الثقافة المثالية.

يرى كل من Drucker و auchi و waterman ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تابلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.¹

رابعا: الثقافة التكيفية (الموقفية)

يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودرا كر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.²

الفرع السابع: خصائص الثقافة التنظيمية.

المنظمات مثل الأفراد متشابهة و مختلفة في نفس الوقت و كل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها و فلسفتها و أنماط اتصالاتها و نظم العمل و إجراءاتها و عملياتها في القيادة المثلى و اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة و في هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و هذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية و يمكن ذكر بعض منها:

أولا: الإنسانية.

الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و بيدع في عناصرها و يغير من محتواها عبر العصور، و الثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصية، و من هذا فالثقافة التنظيمية سمة إنسانية لأنها

¹ كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 34.

² محمد طاهر بويابة، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدماتية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995، ص 49.

تتركب من الحقائق و المعارف و المدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة و التي تتكون لديهم خلال تقاعدهم مع المنظمة.

ثانيا: الاكتساب والتعلم.

الثقافة ليست غريزة فطرية ، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، و الفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل و يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود و من خلال الخبرة و التجربة أو من خلال صلة الفرد و علاقته و تفاعله مع الآخرين¹.

ثالثا: القابلية للانتشار.

تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، و هذا عن طريق الاحتكاك الأفراد و الجماعات بعضها البعض داخل المنظمات و هذا الانتشار يكون سريعا و فعالا حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.

رابعا: التكاملية.

تتكامل عناصر الثقافة بعضها مع بعض في شكل نسق متوازن يضمن للمجتمع عملية التكيف مع التغيرات المختلفة،² حيث تتغير تلك العناصر بمثابة أمساق فرعية كالنسق القيم، النسق اللغوي، النسق المادي...الأخ، ويتوقع بقاء الثقافة في وجودها واستمرارها في القيام بوظائفها على المدى الارتباط الوظيفي بين عناصرها، وكل خلل يصيب أحد العناصر يؤثر على عموم النسق الثقافي.

¹ عاطف وصفي، الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988م، ص 85.

² إسماعيل زكي محمد، الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة، 1986م، ص 38.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

وأذا كانت الثقافة في المجتمع البدائية تتسم بأقصى درجات لتكامل بالنظر لطبيعة تلك المجتمعات التي يميزها الاستقرار الداخلي نتيجة لنفس عمليات التفاعل مع البيئة الخارجية، فإن الأمر يختلف بالنسبة للمجتمعات الحديثة أو المركبة، حيث تشتد عمليات التفاعل بين هذه المجتمعات ضمن النسق العالمي، وتزيد ظاهرة العولمة من شدة هذا التفاعل مما يؤثر سلبا على عملية التكامل بين عناصر ثقافة المجتمع الواحد نتيجة عدم الاستقرار الذي يسببه الانتقال السريع للعناصر الثقافية.

ويقدر الخطر الذي يمثله التفاعل بين المجتمعات على وحدة الثقافة واستقرارها بقدر ما يمثل ذلك فرصة للثقافات المختلفة نسبيا لترتقي إلى مستوى يؤهلها لاحتلال مكانة محترمة بين بقية الثقافات، ذلك أن استقرار العناصر الثقافية لمجتمع يميزه التخلف والانحطاط قد يؤدي إلى الجمود والانغلاق على الذات، مما يفوت الفرصة للاستفادة من العناصر الإيجابية للثقافات الأخرى، فتلعب بذلك الثقافة دورا سلبيا يكرس التخلف مما يزيد من صعوبات التكيف مع ظروف البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار، خاصة في العصر الحديث أين تكون جميع مؤسسات المجتمع بحاجة إلى عناصر ثقافة متميزة تساعدها على التفاعل ضمن نسق اقتصادي واجتماعي عالمي شديد التحول.

تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد و الالتحام مشكلة نسقا متوازنا و متكاملًا، مع سمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات¹.

والتكامل بالنسبة لمكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة الحديثة يعتبر من الشروط الضرورية لاكتساب الميزات التنافسية، ذلك أن غياب هذا التكامل قد يتسبب في ظهور بيئة مضطربة يسودها الصراع بين مختلف العناصر الثقافية مما يؤدي في نهاية إلى اغتراب الفرد.

خامسا: القابلية للتغيير

ومن المميزات أو الخاصة الكبيرة لثقافة التنظيمية الاستجابة للتغيير و هذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات و يحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد و الجماعات و تقبلهم للتغيير في الأدوات و الأجهزة و مقاومتهم للتغيير في العادات و التقاليد، منها جعل التغيير الثقافي

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص326.

يحدث بسرعة في العناصر المادية ويبطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي¹.

الفرع الثامن: وظائف الثقافة التنظيمية.

- تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي:
- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين مما تتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.²
- بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا و فعالا لنشاط المنظمة. و يعدها آخرون مصدر فخرا و اعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز وتغلب على المنافسين، كما يرى فيري أن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كالأتي:
- إحداث تغيير و دعم التطوير .
- تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية و القيم و التوقعات بمثابة الأثير الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها واستراتيجياتها وأهدافها .
- تحقيق الدافعية و يتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل .
- تنمية روح الولاء و الانتماء للمنظمة حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار السائدة في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنتهم جزء حيوي منها .

¹ عبد الله جلي، المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 1996، ص57.

² الرتيمة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1421هـ، ص58.

- تنمية الشعور بالأمن و ذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر و حوادث العمل وليتمكنوا متن أداء عملهم بأمان, و لا يتحقق ذلك إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالتزام و الدعم المرئي لجهود الأمن و الصحة .
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز و المركز الوظيفية .
- تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة .¹
- تقديم إطار الفهم المشترك للأحداث .
- تحدد السلوك المتوقع .
- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة, كما أنها تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة².
- تزود المنظمة و العاملين فيها بإحساس بالهوية حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزءا منها .
- تقويم الالتزام برسالة المنظمة حيث أن التفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعر بانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة و عند ذلك يشعرون بأن اهتماماتهم المنظمة التي ينتمون إليها اكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- دعم و توضيح معايير السلوك و تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة العاملين القدامى، فالثقافة تقود أقوال و أفعال العاملين منما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة .

¹ ثابت عبد الرحمان, إدريس : إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات) . الدار الجامعية الابراهيمية, الإسكندرية 2005 ص63 عادل رشيد : الثقافة و الإدارة ، وقائع المؤتمرات العربي في إدارة منشورات ، المنظمة العربية لتنمية إدارية ، 2003، ص50.

الفرع التاسع: عوامل الثقافة التنظيمية

أولاً: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:

- صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و الاهتمامات .
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال و طرق اتخاذ القرارات و كذا تدفق المعلومات من و إلى الإدارة.
- المكافآت و الحوافز المادية و الأدبية التي يحصل عليها الأفراد .
- الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة و التي تشمل على أساليب التفكير و طرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية و تتكون هذه الأخلاقيات من قيم و سلوك الأفراد المستندة من العائلة و المجتمع¹.

ثانياً: عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية.

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة و البقاء على ثقافة المنظمة و هي:

أ. الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة، و كذلك المعايير السلوكية و التي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياسة الإدارة اتجاه الجودة و كذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد و الأنظمة و التعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة².

¹ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص82-83.

² ثابت عبد الرحمان إدريس: مرجع سابق ص11.

ب. اختيار العاملين:

تلعب عملية استقطاب العاملين و تعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة و الهدف من عملية الاختيار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل في منظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة و أفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثرا لأداء و الفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد و الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.

ج. المخالطة الاجتماعية

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة و بالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين و على ثقافة المنظمة و هذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء في المنظمة¹.

الفرع العاشر: أبعاد الثقافة التنظيمية.

إن للثقافة التنظيمية كما سبق الذكر في أدوار عدة في المنظمة باعتبار تأثيرها طويل المدى ويتعلق ببناء الاتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين، لذا فإن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هي حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من وجهة، وبين العاملين والإدارة والزبائن أو العملاء من جهة أخرى، على اعتبار أن المنظمة تواجه في دورة حياتها وحتى بناء الإستراتيجية العامة للمنظمة وكل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي أبعادها الهيكلية والموقفية فكيف للثقافة التنظيمية أن تفعل هذه الأبعاد.

أولاً: البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية.

_ صالح ذياب، دراسات في الثقافة الإسلامية، دار الفكر، عمان، 1993، ص200.¹

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعتبر عن الاقتراحات والقيم والقواعد السلوكية والإنتاجيات الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة التي تكون لديهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات العمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب ولتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردون والمنظمات الأخرى بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز ومن خلالها يمكن بناء نظام الحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكا مضبوطا، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب فيه حتى يندرج الفرد في المجموعة وتدخل كل المعايير الإيجابية يتجنب السلبية منها ليحصل دائما على المكافآت والحوافز التي تكون إما لإشباع الحاجات المعنوية "احترام وتقدير الذات" أو مادية فكلمة قبل الفرد في المجموعة كلما زادت فرصة في التقدم والتطور والترقية في العمل إذا فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي والعملاء في تفاعلهم مع المنظمة.¹

ثانيا: البعد ألتسييري للثقافة التنظيمية.

إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالة فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير.

هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير هذا الأخير يمكن تقسيمه إلى جانبين جانب تقني بحث كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري وهي جوانب عالمية

¹ عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجية التغيير في جامعة الجزائرية، ماجستير في علم النفس الصناعي، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2007م، ص 103.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية في مختلف المجتمعات حين تطبيقها أما الجانب الآخر فمرتبط بتعاملات الإنسانية وطرق التعامل بين مختلف الأفراد ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية وفي هذا بين ثلاث مهارات تسييري وهي المهارات التقنية والمهارات الاجتماعية والمهارات الفكرية التصورية، من هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل على اعتبار أن له أثر حاسم سواء بصفة شعورية أو لا شعورية على أنماط التسيير كلما كانت أساليب وإجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من القيم ومعتقدات واتجاهات سائدة " ثقافة تنظيمية " كلما كان هناك توافق أكثر واستعداد أكثر من العامل للعطاء والإبداع والتسيير بشكل فعال ليحقق أهدافه وأهداف المنظمة.

ثالثا: البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية.

إن عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة والإستراتيجية قدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي، إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤا تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة فالثقافة ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة، فالتعديل في إحدهما لابد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير، الاهتمام بالسعر في سوق محددة، عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة ومن جهة أخرى فإن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الإستراتيجية حيث أن هذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها وعلى ذلك فإن إدارة الثقافة والإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة على اعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو الاهتمام بالبعد البشري في الزمن.¹

رابعا: البعد التنافسي للثقافة التنظيمية.

¹ عباس سمير ، مرجع سابق، ص 104.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية ويؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين وهذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وضمان الولاء والالتزام بمعايير وتقاليدهم عمل تكون نقاط قوة تظهر للزبائن والعملاء في البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة الأخرى وكذلك تحقيق ميزة تنافسية بين الأفراد في المنظمة الواحدة بين المصالح والوحدات ف نجد الأفراد يتنافسون في إظهار السلوك المرغوب والمقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة للحصول على إشباع الحاجات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة.

خامسا: البعد التغييري للثقافة التنظيمية.

تبحث أدبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر التحرك بفعالية التنظيم وتعاملت هذه الأدبيات مع المفهوم كعامل مستقل قائم على نظام مشترك من القيم لأكثر من نصف قرن أدى ذلك في الوقت الحاضر إلى اعتراف عام بأهمية دور الثقافة في الدورة الحياتية للمنظمات وأهميتها لأعضاء التنظيم، وتلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليتها، إضافة إلى ذلك فإن هناك تغيرات دائما في طبيعة قوى العمل إذ أصبحت متعددة المفاهيم نتيجة الزيادة في المستويات المهنية، والزيادة في أعداد الداخلين إلى سوق العاملين بمهارات غير كافية والتقدم التقني من حيث المكننة وبرامج الجودة والهندرة والمنافسة والسياسات العالمية وغيرها من الأفكار والمبادئ التي تشكل عاملا هاما من عوامل التغيير والتغيير ومن خلال الثقافة التنظيمية الكيفية والديناميكية يمكن القيام التغيير طويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف وكلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار ومبادئ وطموحات كلما كانت التكاليف أكثر

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

ونسبة نجاح مشروع التغيير أقل، لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجحة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري.¹

إن هذه الأبعاد الثقافية التنظيمية تبين مدى أهميتها من جهة ومدى انتشار تأثيراتها وإيجابياتها كأداة فعالة في إدارة الأعمال في المنظمات خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية باعتبار أنها تنطلق من الشخصية القاعدية لأفراد المنظمة ومن القواسم المشتركة من إمكانيات ومشاعر ومعتقدات وقيم لتسقطها في المستقبل فمن خلالها يمكن التسيير الجيد والتحفيز الفعال وزيادة التنافسية كما تساهم في إنجاح التغيير.

من خلال المساهمة في بناء وصياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة هذا كله إذا أحسن استغلالها وكانت ايجابية قوية تأثيرها حاسم على الأفراد من خلال ولائهم التزامهم وكلما كانت ضعيفة ومتناقضة كلما قلت مساهمتها في فعالية التنظيم لكن دون إغفال تأثيرها.

سادسا: الهوية والثقافة التنظيمية.

إن الإنسان في حاجة إلى الإحساس بالأمان والاطمئنان الذي يؤمنه له الانتماء إلى أمة أو إلى شعب أو إلى طائفة، حيث يشعر أنه بين ذويه معروف ومعترف به يفيد ويستفيد، ولعل ما يوفر ذلك هو الهوية الثقافية التي يدعمها الوعي الجماعي لأفرادها بجذورهم في الأصل المشترك " اللغة والدين والعرق وحتى في المكان " ولكن ليس من الضروري أن تجتمع كل هذه العوامل والتاريخ الموحد ليس من الضروري أن يكون حقيقيا قد يكون مستمدا من أسطورة لكن الأفراد يعيشونه كحقيقة.²

فالهوية الثقافية تمثل الصورة الذاتية التي يمتلكها الفرد باعتباره عضو في الجماعة ويرى لبيبانسكي أنه يمكن ملاحظتها من خلال جانب مضاعف، كشيء وتصور نلاحظها في الوقت نفسه في مجموع الاتجاهات والسلوكيات الخاصة لمجموعة معينة وكحقيقة ذاتية في وعي الأفراد، فالإنسان يبقى دائما في حاجة إلى إثبات انتمائه ويرفض كل ما من شأنه أن يشكل خطرا عليه بل يعتمد إلى تحطيمه في كثير من الأحيان وما دمنا نتحدث عن مجال العمل والنشاط فهو فضاء آخر له تأثيراته على الشخصية وعلى ذات الفرد من خلال

¹ عباس سمير ، مرجع سابق، ص 105.

² عباس سمير ، مرجع سابق، ص 106.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية

الفصل الأول

الثقافة التنظيمية التي تصقل قيم ومعايير جديدة في الفرد تتناسب ومجال أو طبيعة المهنة أو المنظمة من خلال التنشئة الاجتماعية التنظيمية، فالثقافة التنظيمية في نهاية الأمر بالنسبة للأفراد تشكل هوية ثقافية يحملها أفرادها وهذه الأخيرة محصلة لتفاعل بين النفسي والاجتماعي فكما لها مركبات نفسية لها مركبات اجتماعية فالفرد من خلال تطوره ونموه يحاول الامتثال إلى النماذج الثقافية في مجتمعه لأن هذا المجتمع هو الذي سيتكفل بمشاكله وصعوباته، وإدخال هذا البعد الثقافي للهوية يتطلب إدخال قيم ومعايير المجموعة والتي تحتوي على قيم وعادات ومعتقدات وممنوعات فالثقافة التنظيمية تكسب الفرد العامل في مجال زمني ومكاني معين هوية ثقافية يتقمصها ويظهر من خلالها انتمائه وولائه لها من خلال سلوكياته وتصرفاته وتساهم حتى في بناء تصورات وإدراكه للأشياء وتحليل الواقع فالثقافة التنظيمية والهوية الثقافية توحد التصورات بين معظم العاملين فيها من خلال نماذج معينة من الأفكار والمعتقدات يتم استحضارها في صور ذهنية عند معالجة فكرة أو وضعية مرة أخرى عند محاولة تعديله وإعادة بنائه وفقاً لتلك المفاهيم والقيم وهذا لضمان الدائم إشباع حاجات نفسية ورغبات اجتماعية من خلال الولاء والانتماء للجماعة أو مجموعة العمال أو حتى في منظمة معينة، فوعاء الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي يكسب الفرد العامل هوية ثقافة خاصة تجعله يعبر عنها بشكل شعوري أو لا شعوري في مجال عمله أو خارجه وكلما ظهر ذلك في تصرفاته وتصويراته كلما دل ذلك على قوة الثقافة التي ينتمي إليها وعلى مرونتها وديناميكيته ومدى فعاليتها في الاستجابة إلى حاجات ورغبات الفرد من جهة وأهداف المنظمة وتطلعاتها من جهة وكلما تطابقت اهتمامات الأفراد على المستوى الشخصي والجماعي واهتمامات المنظمة كلما دل على تجانس أكثر في التفاعل وتكامل الهوية الثقافية للمهنة في صياغة وعي مشترك ونماذج ثقافية مترابطة غير أن الأمر يختلف في حالة مجتمع أو جماعة أو منظمة تعيش وضعية أو تغيرات هامة عميقة وسريعة أين تتزاحم الصور وتتناقض القيم وتتعدد النماذج الثقافية وتتعاكس ويحاول كل نموذج أن يأخذ حظه من تصور الفرد وسلوكه فنجد الفرد مثلاً يبني تصوره وفقاً لنموذج لكن بحدوث التغيير الذي لا يراعي هذا الجانب يبقى الفرد يسلك سلوكه الأول في ظل نموذج يتطلب تصوراً آخر فيقع الفرد في العديد من التناقضات ينتج عنها الكثير من الاضطرابات سواء على الصعيد النفسي أو الاجتماعي.¹

¹ عباس سمير ، مرجع سابق، ص 107.

المبحث الثاني: دراسات سابقة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لبعض الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية، والتي يبلغ عددها (09) دراسات، وقد تم تقسيمها إلى دراسات محلية وعددها (03) دراسات، ودراسات عربية عددها (03) دراسات، ودراسات أجنبية وعددها (03) دراسات، وتم ترتيبها وعرضها حسب تسلسلها الزمني من الدراسات الأحدث إلى الدراسات الأقدم.

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية

تناولنا في هذا المطلب على دراسات محلية والعربية وكان عدد الدراسات (06) ومقسمة بتساوي وتم ترتيبها وعرضها من الدراسة الحديث إلى الدراسة القديمة.

الفرع الأول: دراسة المحلية.

أولاً: دراسة عبد الرؤوف قمبر (2014) بعنوان:

- أنماط القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية - جامعة جيجل

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية وكان محل البحث والمتمثل في المرؤوسين ثانويات ولاية جيجل وتم الاعتماد على برنامج SPSS.

وبعد ما قمنا بدراسة آراء عينة مجموعة من المرؤوسين مأخوذة من مجتمع الدراسة الذي كان محل البحث والمتمثل في مرؤوسين ثانويات ولاية جيجل وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يمارس القادة الذين يشغلون في الثانويات النمط الديمقراطي للقيادة بالإضافة إلى النمط التحويلي

والتفاعلي ولكن النمط التسلطي يتجنب ممارسته من طرف هؤلاء القادة.

- الموظفون الذين يعملون في الثانويات لديهم مستوى أداء مرتفع.

- النمط التسلطي لديه أثر سلبي على الموارد البشرية.

- النمط الديمقراطي يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين الذين يعملون في ثانويات ولاية جيجل.

- النمط التحويلي لا يؤثر على أداء الموظفين الذين يعملون في ثانويات ولاية جيجل.

- النمط التفاعلي يؤثر سلباً على أداء الموظفين الذين يعملون في ثانويات ولاية جيجل.

ثانيا: دراسة كيرد عمار (2015) بعنوان:

- تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة سونلغاز - فرع الاغواط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز فرع الأغواط حيث تم استخدام الاستبيان وذلك من خلال دراسة الانسياق الداخلي وحساب معامل التبات لها، ومن تم توزيع على مفردات العينة.

بعد الدراسة تبين لنا نتائج الدراسة:

- أن النمط السائد في مديرية التوزيع كهرباء والغاز، سونلغاز بالاغواط هو النمط الديمقراطي.
- أن سلوك القائد في استعماله لفريق العمل كوسيلة لرفع الأداء يتفق مع رؤية المرؤوسين حيث يترك للزملاء حرية اختيار بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما، وما يزيد من قوة ترابط أعضاء الفريق التقائهم خارج أوقات العمل، وعليه فالمرؤوسين يرون أن الزملاء يساهمون بشكل فعال في رقي المؤسسة ويتحدون في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم.
- توجد علاقة بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

ثالثا: دراسة عيساوي وهيبة (2012) بعنوان:

- أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية ترابي بوجمعة - بشار.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية، أي تعالج الإشكالية التالية: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية؟ واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي كما استخدمت استبيان في جميع البيانات والمعلومات، أما مجتمع الباحث فيضم (239) فرداً، تم أخذ (60) فرداً كعينة للدراسة.

ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة: إن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر في رضا الوظيفي فبالنسبة لشبه طبيين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية وجدنا أن التصور الايجابي لتقافتهم التنظيمية.

هذا يترجم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الثنائي

(0.921).

الفرع الثاني: الدراسات العربية.

أولاً: دراسة المدهون (2015) بعنوان:

- الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي - شبكة الأقصى الإعلامية نموذجاً " . جامعة الأقصى غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في شبكة الأقصى الإعلامية، ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، والعلاقة بينهما من وجهة نظر العاملين في الشبكة، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي، وقام الباحث بتصميم استبيان كآداة لجمع البيانات، وقد تم تحديد العينة باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة بلغت عينة الدراسة (380) موظفاً.

وبينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، بينما العلاقة طردية ضعيفة بين النمط الترسلّي والرضا الوظيفي، ولم يثبت أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الأوتوقراطي في شبكة الأقصى الإعلامية كوحدة واحدة.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز ممارسة النمط الديمقراطي في شبكة الأقصى الإعلامية، بما يتوافق مع خصائص العاملين في المجال الإعلامي والعمل على معالجة صفات النمط الترسلّي والأوتوقراطي السلبية التي تبين وجود بعضها لدى المسؤولين في الشبكة. والحرص على إعطاء الموظفين ترقية في موعدها وعدم تأخيرها، وكذلك رفع مستويات الرواتب في الشبكة، بما يتناسب مع الموارد والإمكانات الموجودة، والحرص على إجراء عملية قياس رضا الموظفين في الشبكة بشكل دوري، باستخدام الأساليب العلمية في قياس الرضا.

ثانيا: دراسة السحباني (2016) بعنوان:

- الثقافة التنظيمية وأثرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"

جامعة الأقصى غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلي التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الجهات الإشرافية من فئة مدير فما فوق (805) وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (287) مفردة، عبر استخدام الاستبيان كأداة دراسة، وتحليل البيانات من خلال برامج التحليل الإحصائي (SPSS)، والخروج بنتائج التحليل للتأكد من صحة الفرضيات لهذه الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، كما أظهرت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع لا يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية)، وكذلك مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية).

وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة الوعي والمعرفة للمدراء في الوزارات بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي وإبراز أنهما يساعدان على تحقيق الأهداف، وحث المدراء التخلي عن الروتين والرتابة القائلة التي تعتبر عائقا في وجه انطلاق الأفكار والابتكارات الإبداعية في العمل، وإعادة النظر لنظام المكافآت والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لتحفيز الموظفين للعمل بكل كفاءة ومهنية عالية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى الوزارات لتحقيقها.

ثالثاً: دراسة الشريف (2013) بعنوان:

- العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الجبل الغربي بليبيا "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الجبل الغربي بليبيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال التعرف على النمط القيادي السائد من الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، والمتساهل)، والمناخ التنظيمي داخل الأقسام الأكاديمية، وتكونت عينة الدراسة من (503) من أعضاء هيئة تدريس، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بالنظر إلى الرتبة العلمية لأعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الباحث الاستبيان بوصفها أداة رئيسة في الدراسة، واستعان الباحث بتحليل البيانات مستخدم (SPSS).

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة يمارسون أنماط القيادة التربوية الثالثة، واحتل المرتبة الأولى النمط الديمقراطي بدرجة عالية، ثم النمط المتساهل في المرتبة الثانية بدرجة عالية، وجاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة أن نظرة أعضاء هيئة التدريس لمستوى المناخ التنظيمي كانت نظرة إيجابية بدرجة عالية، وقد تبين أيضاً من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية يعزى لمتغيرات (الجنسية، والعمر، وسنوات الخبرة، والرتبة العلمية)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنمطي القيادة الأوتوقراطية والديمقراطي يعزى لمتغيري الجنس والتخصص، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للنمط القيادي المتساهل يعزى لمتغيري الجنس لصالح الإناث، والتخصص لصالح التطبيقية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المناخ التنظيمي ومجالاته يعزى لمتغيرات (الجنس، والجنسية، وسنوات الخبرة، والرتبة العلمية)، وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المناخ التنظيمي ومجالاته يعزى لمتغيري التخصص والعمر، ماعدا مجال الأسلوب الإداري فيه فروق ذات دلالة إحصائية لهذا المجال لمتغير التخصص لصالح التطبيقية، ومجال حوافز العمل لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (أقل من 35 سنة).

المطلب الثاني: دراسات الأجنبية

الفرع الأول: دراسة أجنبية

أولا: (2016) Brenyah & Tetteh

Organizational Leadership Styles and Their Impact on Employees Job Satisfaction : Evidence From The Mobile Telecommunications Sector of Ghana

- أثر الأنماط القيادية للمؤسسة على الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة حالة على قطاع الاتصالات في غانا"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأنماط القيادية المختلفة على الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة، حيث استهدفت الدراسة موظفي قطاع الاتصالات في غانا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي منهجا للدراسة، وقد تم تعبئة 400 استبانة من قبل الموظفين.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها أن هناك علاقة إيجابية بين عوامل النمط التحويلي للقيادة المتمثلة في (الاعتبار الفردي ودافع الإلهام والتحفيز الفكري) والرضا الخارجي التي تفرض على الموظفين من محيطهم الخارجي.

وأوصلت الدراسة بتطوير الأنماط القيادية لتعزيز الرضا لدى العاملين.

ثانيا: (2015) Kesting & Song

The Impact of Leadership styles on innovation management – a review and a synthesis

- أثر الأنماط القيادية على إدارة الابتكار"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية المختلفة على إدارة الابتكار، أعدّ الباحث في دراسته إطار هيكلي مبني على أربع عوامل لتقييم ذلك الأثر: الناس، الوسائل، التأثيرات، الأهداف، وقد

اعتمد الباحث في دراسته على الدراسات السابقة التي تتعلق بالقيادة التشاركية والمباشرة، والقيادة الفاعلة، والقيادة التحويلية وأنواع أخرى من القيادة الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود مؤشرات قوية تدل على أن أنواع ومراحل الإبداع المختلفة تتطلب أنواع مختلفة من القيادة، حيث إن إدارة الإبداع ليس حكراً على القيادة التحويلية فقط، بل هناك أنواع وأنماط أخرى من القيادة بإمكانها إدارة الإبداع داخل المؤسسة. وتوصل الباحث إلى أن كيفية إدارة الإبداع داخل المؤسسة مازال شائكا وبحاجة إلى المزيد من الدراسات.

وأوصت الدراسة إلى أن البحث في أساليب القيادة يقدم أفكاراً مفيدة بشأن الآثار المحددة لمختلف الوسائل ذات الصلة للابتكارات.

ثالثاً: Ojokuku & Odetayo (2012)

Impact of Leadership Style on Organizational Performance : A Case Study of Nigerian Banks .

- أثر النمط القيادي على أداء المنظمة: دراسة حالة على البنوك النيجيرية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي على أداء المنظمة مستهدفة البنوك في نيجيريا.

استخدم الباحث استبانته لجمع البيانات من البنوك، حيث بلغ عدد العينة (60) بنك. كما استخدم الباحث تحليل الانحدار لاستقصاء أثر عوامل النمط القيادي على الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية وإيجابية مابين عوامل النمط القيادي وأداء المنظمة، حيث وجدت الدراسة أن عوامل النمط القيادي تحدد مستوى أداء المنظمة.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز أسلوب النمط القيادي التحويلي والديمقراطي في إدارة البنوك من

أجل خلق بيئة تنافسية عالمية.

الفرع الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية:

من خلال استعراض الجدول الموالي سوف نلخص ما تم الاستفادة من الدراسات السابقة وأهم ميزاتهما.

الجدول رقم (1-5): الدراسات السابقة مقارنة بالدراسة الحالية.

الاختلافات بين هذه الدراسة والدراسة الحالية	ما تم الاستفادة منه من هذه الدراسة	عنوان الدراسة
ركزت الدراسة الحالية على مجالات الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، أي أنها حددت مجال الدراسة وكانت	استفدنا في تكوين تصور عن الدراسة الحالية من حيث تقسيمات الدراسة، واختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة (استبيان) وتحديد محاور فقراتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل أداة الدراسة الحالية.	عبد الرؤوف قمبرور، تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية وكان محل البحث والمتمثل في المرؤوسي ثانويات ولاية جيجل
أن الدراسة تناولت أثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، وهي الدراسة الوحيدة على حد علم الباحثين التي تجمع بين متغيري الدراسة	استفادنا من الدراسة السابقة في إعداد الإطار العام للدراسة، وإثراء الإطار النظري	كبيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز فرع الأغواط
كما تميزت هذه الدراسة بمجتمع الدراسة، حيث إن مجتمع الدراسة هو العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، وتعتبر مؤسسة اقتصادية ذات أهمية كبيرة لاقتصاد البلاد بينما كانت مجتمعات	استفاد الباحثين من الدراسات السابقة في تقديم التوجهات والتوصيات والمقترحات.	Brenyah & Tetteh, Organizational Leadership Styles and Their Impact on Employees Job Satisfaction :

<p>الدراسة السابقة مؤسسات عمومية</p>		<p>Evidence From The Mobile Telecommunications Sector of Ghana</p>
<p>ركزت الدراسة الحالية على مجالات الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، أي أنها جمعت بين مستويات الإدارية العليا والدنيا.</p>	<p>ساعدت الباحثين على تجنب دراسة قضايا سبق وان درسها غيره من الباحثين</p>	<p>Ojokuku & Odetayo, Impact of Leadership Style on Organizational Performance : A Case Study of Nigerian Banks</p>
<p>كما تميزت هذه الدراسة بمجتمع الدراسة، حيث إن مجتمع الدراسة هو العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، اختلفت الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع.</p>	<p>زودت الدراسة السابقة الدراسة الحالية بجانب نظرية كثيرة، وبأسماء العديد من الكتب كالمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة</p>	<p>السحباني، الثقافة التنظيمية وأثرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة" جامعة الأقصى غزة، فلسطين.</p>
<p>أن الدراسة تناولت أثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، وهي الدراسة تحدث عن الثقافة التنظيمية أما الدراسة السابقة تحدثت عن المناخ التنظيمي</p>	<p>ساعدت هذه الدراسة بوضع فرضيات الدراسة الحالية</p>	<p>دراسة الشريف، " العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والمناخ التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الجبل الغربي بليبيا "</p>

خلاصة الفصل:

إذا وبعد ما تم ذكره في هذا الفصل من عرض للإشكالية مروراً بأهمية وأهداف الدراسة إلى تحديد المفاهيم والنظريات والدراسات السابقة التي تدور كلها حول أثر أنماط القيادة والثقافة التنظيمية ودورها الفعال بالنسبة للمنظمات باعتبارها العصب الرئيسي لها في تحقيق أهدافها والمتمثل في البقاء والاستمرار وهو ما سنعرضه عليكم في الفصل الثاني والذي يحدد ويوضح أثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي دراسة حالة
لمديرية توزيع الكهرباء والغاز
بغرداية

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي - دراسة حالة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية: مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وخصائصه، فرضيات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستعملة في لدراسة، وعرض لبيانات الدراسة ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والفرضيات التي اعتمدنا عليها، ثم نتطرق إلى الاستنتاج العام للدراسة لنعرض فيه أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وأخيرا الخاتمة.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهداف الدراسة و مجتمع الدراسة وعينة الدراسة و إجراءات تكوين استبيان الدراسة وتقنياتها، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها وهذا بعد ما نتعرف على أثر النمط القيادي والثقافة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية.

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بغرداية

الفرع الأول : نشأة شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

تعتبر النشأة الحقيقية لنشأة وتأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر المرسوم التنفيذي رقم **6959** المؤرخ في يوم **26** جويلية **1969**م الصادر في الجريدة الرسمية " ،وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد،إن احتكار إنتاج ونقل توزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة.كما أن احتكار لتسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز وتسيير قنوات النقل وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى لوطني.

وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت في سنة **1973**م بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها لتقفز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من **624** ميغاواط سنة **1969**م إلى **1200**ميغاواط سنة **1974**م،بفضل المركز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة،وهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، تقرت، مستعملة بذلك خطوطا لنقل ما يزيد طولها عن **850** كلم للضغط المتوسط والمنخفض.

في سنة **1678** طورت المؤسسة خدماتها لتحقيق أهداف المخطط الوطني المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء بغية تلبية الحاجيات حوالي **1200000** مشترك واستحدثت خطوطا جديدة لتغطية الطلب المتزايد.

وفي سنة **1983**م وضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لم تقلت سونلغاز هي الأخرى من إعادة الهيكلة لستة مؤسسات فرعية وهي:

- أشغال الكهرباء (KAHRIF)

- تركيب البني التحتية والإنشاءات الكهربائية (KAHRAKIB)
- إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز (KANAGHAZ)
- أعمال الهندسة المدنية (INERGA)
- التركيب الصناعي (ETTERKIB)
- صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة (AMC)
- تعتبر سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية:

- إنتاج ونقل الكهرباء. (مجمع صناعي) وحدة (SP (Société De Pnadction
- نقل الكهرباء المنتجة (GRTE)
- نقل الغاز (GRTG)
- توزيع الكهرباء و الغاز (SD)

الفرع الثاني : تأسيس مديرية توزيع الكهرباء الغاز بغرداية

تأسست المديرية للتوزيع بمقتضى القرار رقم 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 ماي 2005م المتضمن إنشاء مديريات جهوية للتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لفروع التوزيع الخاصة:

(شركة توزيع الجزائر SDA - شركة توزيع الوسط SDC - شركة توزيع الغرب SDO - شركة توزيع

الشرق SDE) التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في 27 جوان 2004.

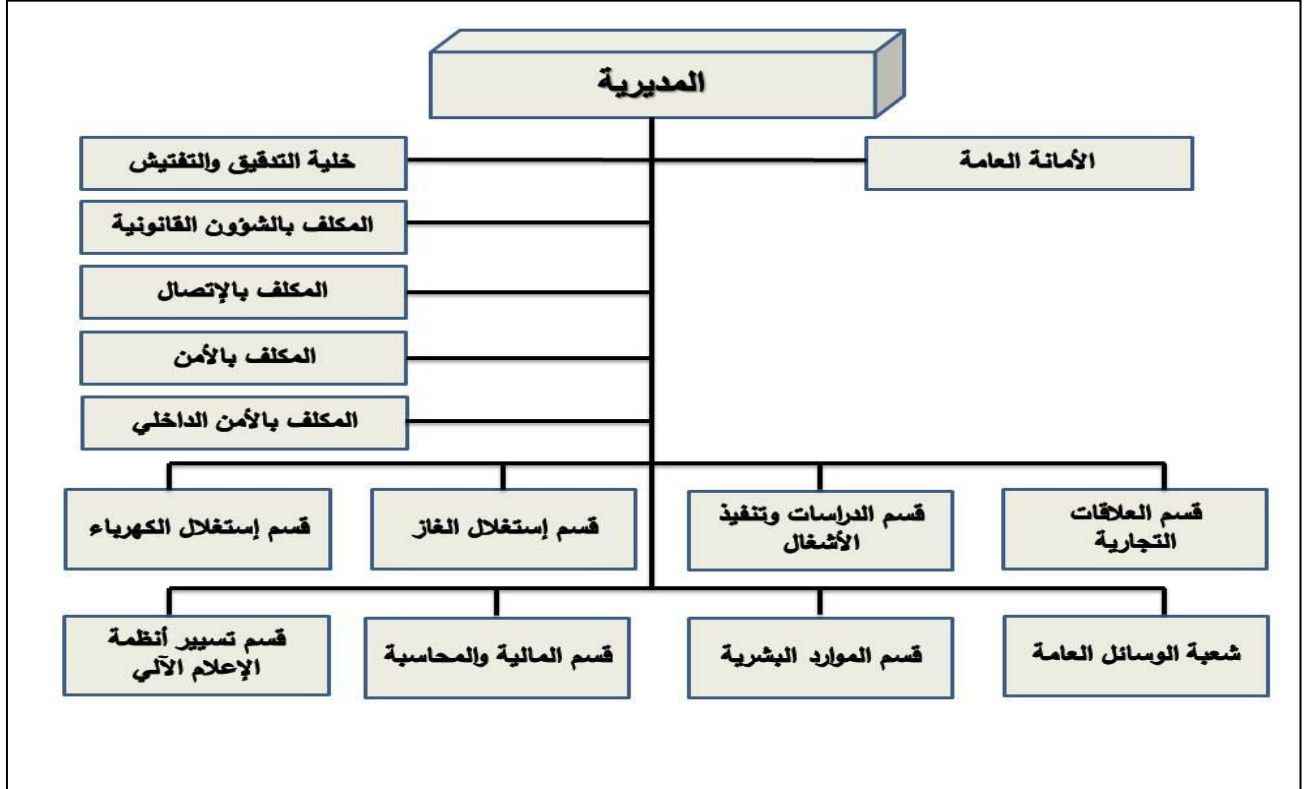
كانت تنتمي المديرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط -البلدية -SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية (ولاية البلدية ، تيزي وزو ، المدينة ، الأغواط ، ورقلة ، الجلفة، تمنراست، الوادي ،بسكرة وإيليزي .) اما التقسيم الجديد لفروع الشركة لعام 2017 فقد تم جمع جميع المديريات الجهوية على

المستوى الوطني في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز حيث أن مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بغرداية تنطوي تحت هذه الشركة.

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي واهم دوائر وأقسام مديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية

أولاً: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية

الشكل رقم (1-2) الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية¹.



المصدر: من سجلات مديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية

¹ من سجلات مديرية توزيع الكهرباء والغاز، غرداية، 2017م، ص 4.

ثانيا : أهم الدوائر والأقسام

- مكتب المدير	- قسم الاستغلال والأنظمة المعلوماتية.
- سكرتيرة المديرية.	- المكلف بالاتصال.
- القسم التقني للكهرباء.	- القسم التقني للغاز.
- قسم الشؤون القانونية.	- قسم العلاقات التجارية.
- الأمن الداخلي للمؤسسة.	- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم الموارد البشرية.	- خلية التدقيق والتفتيش.
- قسم الدراسات التنفيذية لأعمال الكهرباء والغاز.	- قسم الإدارة والصفقات.
- قسم التخطيط للكهرباء والغاز.	- قسم الشؤون العامة.

وتتلخص مهام المديرية بما يلي:

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع وسط مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون.
- تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه.
- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة و بالتكاليف المحددة أيضا و
- إرشادهم وتوعيتهم.
- ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء و الغاز و تطويرها و مختلف عمليات الصيانة بها.
- وضع برامج الأشغال و ضمان تنفيذها.
- تسيير الموارد البشرية و توفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.
- ضمان أمن الأشخاص و الممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع و توعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.
- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

الفرع الرابع: دراسة مختلف الأقسام المديرية:

أولاً: قسم استغلال الكهرباء (D.T.E)

و ينقسم إلى عدة مصالح: المصلحة التقنية للكهرباء، مصلحة الصيانة، مصلحة المراقبة واستغلال الكهرباء، مصلحة تطوير الشبكة، مصلحة أشغال sous tension، مصلحة التحكم في الشبكة عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (télé conduite).

و يهتم هذا القسم بما يلي:

<ul style="list-style-type: none"> - التداخل في حالة وجود عطب أو خطر في الشبكة و إصلاحه. - متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة لهل مثل : غرداية، مثليي، بنورة، القرارة و بريان، المنيعه. - تسيير العدادات و إصلاحها. - استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما و اتخاذ الإجراءات اللازمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد برامج و مقاسات التوتر المنخفض و المتوسط و متابعتها. - إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية و متابعتها. - تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة. - ضمان تسيير المحولات. - إعداد برنامج التجهيز السنوي وعلى المدى القصير.
--	---

ثانياً: قسم استغلال الغاز (D.T.G)

ويتكون هذا القسم من عدة مصالح هي: المصلحة التقنية للغاز، مصلحة صيانة الغاز، مصلحة المراقبة و استغلال الغاز، مصلحة تطوير الشبكة

ويهتم هذا القسم بما يلي:

- ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها و إعداد برامج الصيانة.
- متابعة المقاسات دوريا و تحليل الأخطار.
- تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية.
- إعداد و تحليل المعطيات الإحصائية اللازمة ووضع مخططات الحماية العامة وتحليل النتائج.
- إعداد مخططات قنوات الغاز و تحديثها.

- إعداد برنامج عملية البحث عن الإعطاب و تفعيلها.
- ضمان إصلاح كل الإعطاب سواء الناتجة عن عملية البحث أو إبلاغ المواطنين عنها.
- ضمان صيانة كل العدادات والعتاد خاصة عتاد البحث عن التسرب الغازية .

ثالثا :قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز (DEET):

يتكون هذا القسم من :مصلحة الدراسات و أشغال الغاز ،تسيير الاستثمارات ، مصلحة الدراسات و أشغال الكهرباء، شعبة تسيير برامج الدولة و يقوم هذا القسم بما يلي:

- وضع برنامج إنجاز الأشغال و التحكم فيها.
- دراسة طلبات الزبائن سواء ضمن برنامج توصيل الزبائن الجدد RCN أو الكهرباء الريفية أو التوزيع العمومي للغاز.
- جمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز.
- تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة ومراقبتها من حيث النوعية والآجال طبقا لمخطط الإنجاز.
- المصادقة عل الكشوف الكمية و إنجاز تقارير الأشغال.
- تسيير الاعتماد المالية الموجهة للمديرية من الجانب التقني.
- استقبال و تقييد كل فواتير المؤسسات.
- وضع برامج الاستثمار على المدى القصير و المتوسط طبقا لتوجيهات المديرية المركزية و بالتنسيق مع المصالح التقنية.
- الحرص على استعمال التقنيات و العتاد الحديث في الإنجاز.

رابعا : قسم العلاقات التجارية (D.R.C):

يتكون هذا القسم من :الوكالات التجارية ، مصلحة تنمية المبيعات ، مصلحة التقنيات التجارية ، مصلحة التغطية والتحصيل ، مصلحة الحسابات الكبرى (الضغط العالي و التوتر العالي و الضغط المتوسط و التوتر المتوسط)، و يقوم هذا القسم بضمان مهام المجالات التالية:

- احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد و أشغال الخدمات المعوضة TPR بما في ذلك عقود الأشغال و طلبات الزبائن إلى غاية وضعهم بالخدمة.
- إعداد عقود المشتركين من التوتر و الضغط المتوسطين و المنخفضين و مطابقتهم.

- تسيير المشتركين ذوي التوتر و الضغط المنخفضين من خلال عملية التعداد و الفواتير و التحصيل.

<ul style="list-style-type: none"> - إعداد الميزانية النهائية. - متابعة و تحليل ديون الزبائن حساب بحساب. - التدخل في إعداد بعض دراسات الشبكات. - احترام رزمة التعداد و نوعية التعداد و متابعته دوريا. - القطع و الوضع بالخدمة للعدادات. - التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد. 	<ul style="list-style-type: none"> - تسيير حسابات الزبائن بما ذلك الجرد. - إعداد و تسيير الفواتير على أساس المذكرات .FSM - فواتير مختلف الخدمات. - القيام بتحريات حول الزبائن. - اقتراح خدمات مقدمة جديدة للزبائن. - إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد.
--	--

خامسا: قسم الإدارة والصفقات (D.A.M):

يتكون هذا القسم من المصالح التالية: مصلحة الاستثمار و تسيير المنشآت ، مصلحة الاستثمار و تسيير برنامج الذاتي و الزبائن ، مصلحة الاستثمار و تسيير برنامج الدولة و من بين مهامه :

- طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشركة او ببرامج الدولة
- إعداد الصفقات (commande /marche)
- تحرير الامر بتحصيل الفواتير للمؤسسات
- تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز و قسم المالية والمحاسبة
- تحرير الاعذارات عند تأخر انجاز المشاريع
- استقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال

سادسا : خلية التدقيق الداخلي مديرية التوزيع الكهرباء والغاز - غرداية

أ. تعريف خلية التدقيق: (C.C.I)

هي لجنة موجودة في أعلى الهرم التنظيمي للمديرية متصلة مباشرة بالمدير باعتباره المخول قانونا في اتخاذ أهم القرارات في المؤسسة تتكون الخلية من موظفين مؤهلين بحيث يشترط للالتحاق بهذه الوظيفة توفر المتطلبات الآتية : الموظف الأول يكون متحصل على شهادة مهندس دولة أو شهادة

ماستر في الجانب التقني مكلف بالتدقيق في الجانب التقني، أما الموظف الثاني يكون متحصل على شهادة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير. أو شهادة ليسانس نظام كلاسيكي في التسيير والمحاسبة بالإضافة إلى تكوين متخصص في التدقيق بحيث يدقق الجانب التسيير للمؤسسة، تتولى اللجنة بإعداد التقرير الذي يرفع إلى مدير مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، وهذا بعد الانتهاء من عملية تدقيق، كما تقوم خلية التدقيق الداخلي في القيام بدورات روتينية لكل الأقسام ومصالح المديرية وفق الرزنامة التي تضعها ووفق برنامجها المسطر .

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

فيما سبق تطرقنا للإطار النظري للدراسة ولكن نتائج أي دراسة تبقى مرهونة بالخطوات الإجرائية الميدانية التي يتخذها الباحثين في هذا المطلب من خلال تحديد منهجية الدراسة وأهدافها، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، متغيرات الدراسة،الخ.

الفرع الأول: منهجية الدراسة وأهدافها، ومجتمع، وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

طبقت هذه الدراسة على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية حول أثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية حيث أن المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي والذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها وصفا كميا وكيفيا وبدقة متناهية، فهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

أما الجانب التطبيقي تم إتباع أسلوب دراسة الحالة مع تصميم استبيان وتوزيعه بغرض جمع البيانات للإجابة على الإشكالية البحث وذلك بمعالجة هذه البيانات بالمقاييس الإحصائية المناسبة بعد الاختبار طبيعة التوزيع عينة الدراسة، وهذا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية "SPSS"

ثانياً: أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة بالدرجة الأولى إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية محل الدراسة، وذلك من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة.

من خلال الجدول أسفله رقم (1-2): يوضح مجتمع محل الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، تم اختيار عينة من مديرية ولاية غرداية، حيث تم توزيع 70 استبيان على الإطار البشري لهذه المديرية، وبعد توزيعها ميدانيا وتم قمنا باسترجاعها على فترات، حيث لم نتمكن من استرجاع جميع الاستبيانات وذلك لامتناع أفراد العينة من الإجابة.

الجدول رقم (1-2): توزيع استمارات الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
100%	70	عدد الاستمارات الموزعة
87.14%	61	عدد الاستمارات الواردة
10.00%	7	عدد الاستمارات الملغاة
12.86%	9	عدد الاستمارات غير مسترجعة
77.14%	54	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss

الفرع الثاني: أداة الدراسة ومتغيراتها والأدوات الإحصائية المستخدمة.

أولاً: أداة الدراسة.

يهدف اختبار العلاقة المفترضة بين الدراسة، تم اختيار الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لمعرفة أثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار فرضيات الدراسة حيث تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه وفق المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات بناء عن الدراسات السابقة.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييمه وتم تعديل فيه.
- عرض الاستبيان على المحكمين المتخصصين¹ في المجال والذين قاموا بتقديم النصح والإرشادات من تعديل وحذف ما يلزم وتم تعديله وفق ملاحظاتهم ثم عرضه.
- توزيع الاستبيان* بشكل نهائي على جميع أفراد العينة وذلك بعد أخذ الموافقة النهائية من المشرف.

ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة: تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أ. مقياس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة البحث وإظهار خصائص بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، مع ترتيب متغيرات البحث من خلال إجابات المبحوثين حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- ب. معامل الصدق الكلي لأداة البحث: والذي يقيس صدق أداة البحث وهل هي صالحة لقياس ما أعددت من أجله.
- ج. معامل الثبات (ألفا كرونباخ): الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقصه مع نفسه.
- د. معامل الارتباط: لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع من أجله، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة وقوة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- هـ. تحليل التباين للانحدار: للتأكيد من صلاحية النموذج المقترح.

¹ أنظر الملحق رقم (1-2) قائمة المحكمين.
* أنظر الملحق رقم (1-1) شكل الاستبيان النهائي.

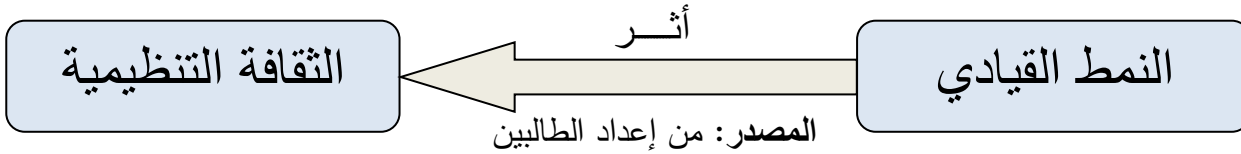
و. مقياس ليكارت الخماسي: من خلال الجدول أسفله رقم (2-2): حيث يعبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على عبارات الاستبيان وفق خمس احتمالات على أن يكون لكل احتمال درجة تحديد أهمية العبارة كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (2-2): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

الرأي	متوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1,79
غير موافق	من 1,80 إلى 2,59
محايد	من 2,60 إلى 3,39
موافق	من 3,40 إلى 4,19
موافق بشدة	من 4,20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج spss

شكل رقم (2-2): يوضح متغيرات الدراسة.



ز. مقياس تحديد الأهمية النسبية:

من خلال الجدول أسفله رقم (2-3): إذا حصلنا على حصر الدرجات من خلال: حساب المدى حيث يساوي (الحد الأعلى للفئة - الحد الأدنى للفئة) $= 5 - 1 = 4$. ومن ثم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات $= 5 \div 4 = 0,80$ وبناءً على قيمة المتوسط الحسابي للفئات يتم تحديدها في أي مجال للدرجات تقع وبالتالي تحدد طبيعة الاستجابة لأفراد العينة، كما تم تبسيط ووضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيب (منخفض، متوسط، مرتفع) وذلك للاستفادة

منها في تحليل النتائج من خلال حساب طول الفئة باعتبار عدد الفئات 3 فنجد طول المدى: 1,33 ونحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	1 - 2,33	2,34 - 3,66	3,67 - 5

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثالث: صدق وثبات الأداة استبيان.

أولاً: صدق ثبات أداة الدراسة.

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف مشتبهة باستخدام نفس أداة الدراسة، ومن أجل ذلك تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" وكانت النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(2-4): اختبار صدق الاستبيان الفاكرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.728	20	محور الأنماط القيادية
0.915	17	محور الثقافة التنظيمية
0.899	37	الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss أنظر الملحق رقم (3-5)

من خلال الجدول أعلاه رقم(2-4) نلاحظ صدق الاستبيان (0,899) حيث كان أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات 60% وهذا يدل أن الاستبيان ومحاوره التي يحتويها يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج الدراسة الميدانية.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض أهم النتائج المتوصل إليها حول أثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية بديرية توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة وهذا بعد ما نتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وتحليل محاور الاستبيان.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج العينة ومعالجة محاور الاستبيان.

سوف نعرض خصائص أفراد عينة الدراسة، حيث سنورد محاور المعلومات الشخصية للمديرية محل الدراسة، تم معالجة محاور الاستبيان من خلال عرض المحاور مع التعليق.

الفرع الاول: عرض تفسير محاور المعلومات الشخصية .

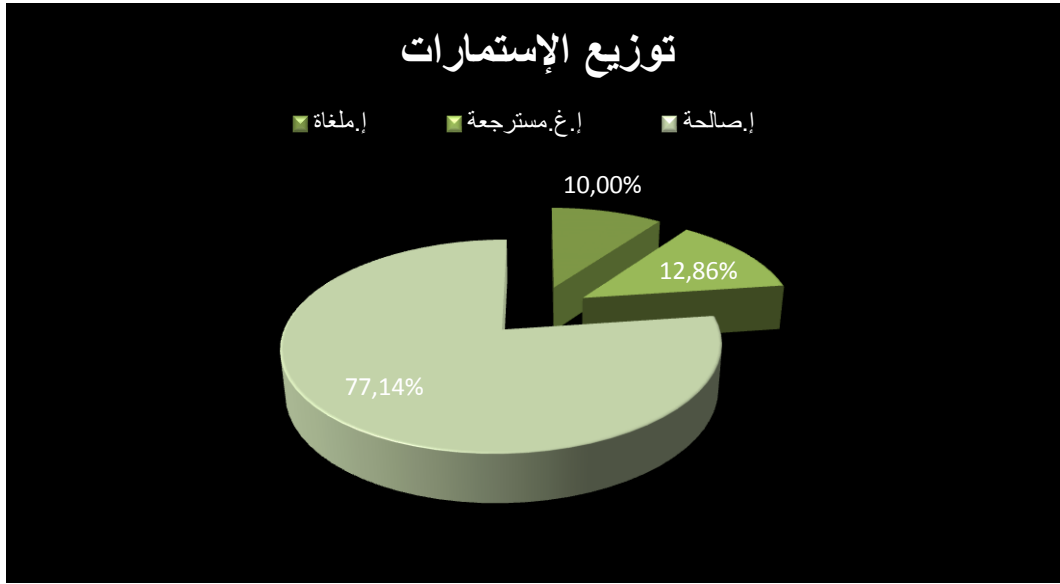
أولاً: الجدول رقم (2-5) والشكل رقم (2-3): يوضح توزيع استمارات الاستبيان.

الجدول رقم (2-5): توزيع استمارات الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
100%	70	عدد الاستمارات الموزعة
87.14%	61	عدد الاستمارات الواردة
10.00%	7	عدد الاستمارات الملغاة
12.86%	9	عدد الاستمارات غير مسترجعة
77.14%	54	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss

الشكل رقم: (2-3): توزيع استثمارات الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (2-5) والشكل أعلاه رقم (2-3): نلاحظ أن عدد الاستثمارات الموزعة هو 70 استثمارة وكانت نسبة الاستثمارات المفقودة والمهملة 12.86% أما نسبة الاستثمارات الملغاة فبلغت 10.00% وكانت نسبة الاستثمارات القابلة للتحليل هي 77.14% وهي نسبة مقبولة من أجل استخدامها في دراسة وتحليل النتائج.

ثانيا: توزيع أفراد العينة.

أ. الجدول رقم (2-6) والشكل رقم (2-4): يوضحان توزيع أفراد العينة حسب الجنس

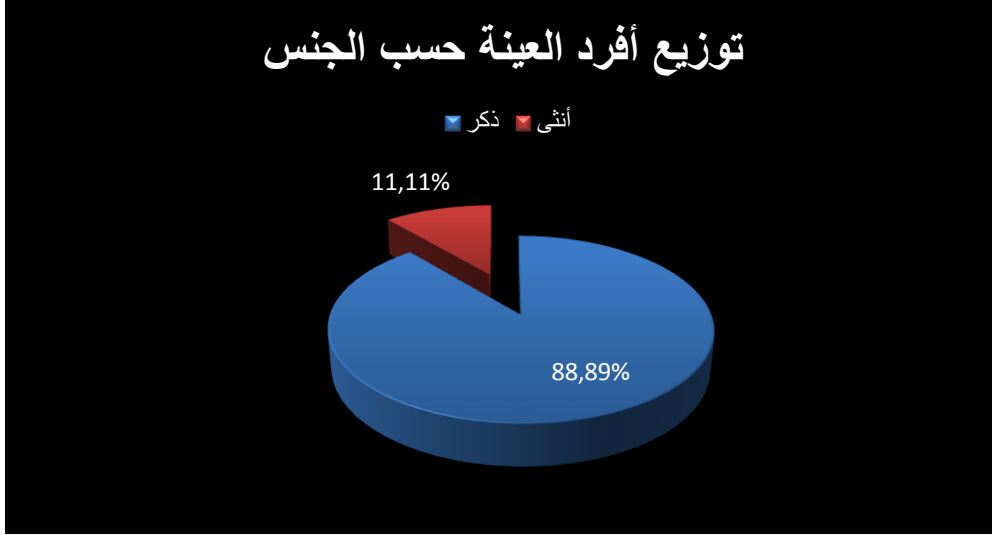
الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
88.89%	48	ذكر
11.11%	6	أنثى

100%	54	المجموع
------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss

الشكل رقم (2-4): توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (2-6) والشكل أعلاه رقم (2-4): نلاحظ أن مجمع الدراسة جمع بين الجنسين حيث دل على وجود تفاوت كبير في نسبة الموظفين بين النساء والرجال إذ يتمثل 48 من إجمال العينة رجالا بنسبة 88.89% و 6 من إجمال العينة نساء بنسبة 11.11% وذلك راجع إلى طبيعة شرط في التوظيف وإلى طبيعة الأنشطة والممارسات وأهم من ذلك هو ملائمة العمل للرجل واحتياجاته أحسن من المرأة والشكل.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الثاني

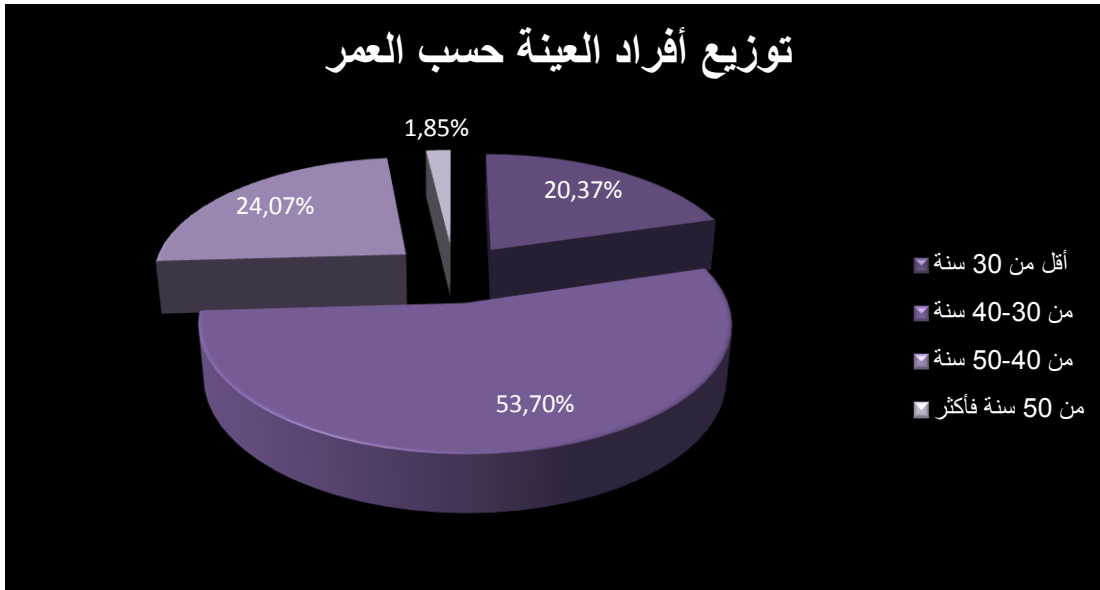
ب. الجدول أسفله رقم (2-7) والشكل أسفله رقم (2-5): يوضحان توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الجدول رقم(2-7): توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	11	20.37%
من 30-40 سنة	29	53.70%
من 40-50 سنة	13	24.07%
من 50 سنة فأكثر	1	1.85%
المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss

الشكل رقم: (2-5): توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الثاني

من خلال الجدول (2-7) والشكل (2-5) السابق نلاحظ تباين أعمار الأفراد العينة فكانت أعلى فئة عمرية من 30 إلى 40 سنة ب 29 فردا أي بنسبة 53.70% تليها فئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 24.07% ب 19 فردا في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لا تزيد أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 20.37% ب 11 فردا وفي الأخير بلغت الفئة العمرية من 50 فأكثر بنسبة 1.85% وقدرة بفرد واحد، ومن ما يمكن القول بأن أكثر فئة مهنية هي فئة 30-40 سنة وهذا المؤشر يدل على أن عدد كبير من أفراد العينة ناضج بما فيه الكفاية وله خبرة تمكنه أداء واجبات الوظيفية وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

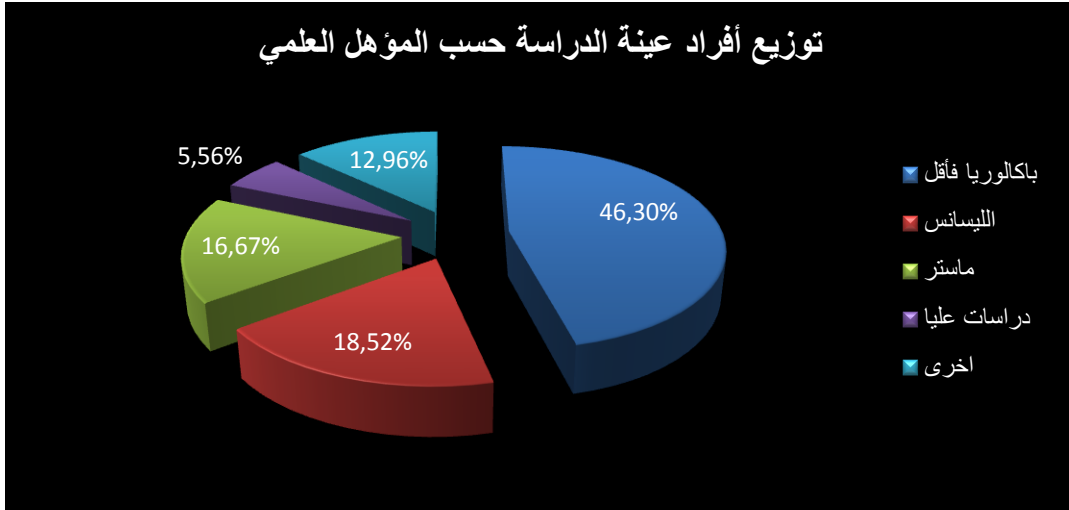
ج. الجدول أسفله رقم (2-8) والشكل أسفله رقم (2-6) يوضحان توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
46.30%	25	بكالوريا فأقل
18.52%	10	الليسانس
16.67%	9	ماستر
5.56%	3	دراسات عليا
12.96%	7	أخرى
100%	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss

الشكل رقم(2-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (2-8) والشكل أعلاه رقم (2-6): نلاحظ الفئة المستحوذة هي الفئة باكالوريا فأقل وهي نسبة ساحقة من أفراد العينة ب25 فرد بنسبة 46.30% وتليها ليسانس ب10 أفراد بنسبة بلغت 18.52% تم تليها ماستر ب9 أفراد وفي الأخير تأتي فئة الدراسات العليا ب3 بلغة نسبة 5.56% وهذا يعود إلى أن المؤسسة تستهدف موظفين في الطور الثانوي لوجود مهام ووظائف تقتصر على هذه الفئة بالتحديد وهذا ما يجعل الدراسة جيدة من ناحية التحليل كون أغلب العينة لديهم القدرة على فهم وتحليل والاستخلاص وهذا يوضحه الشكل أدناه.

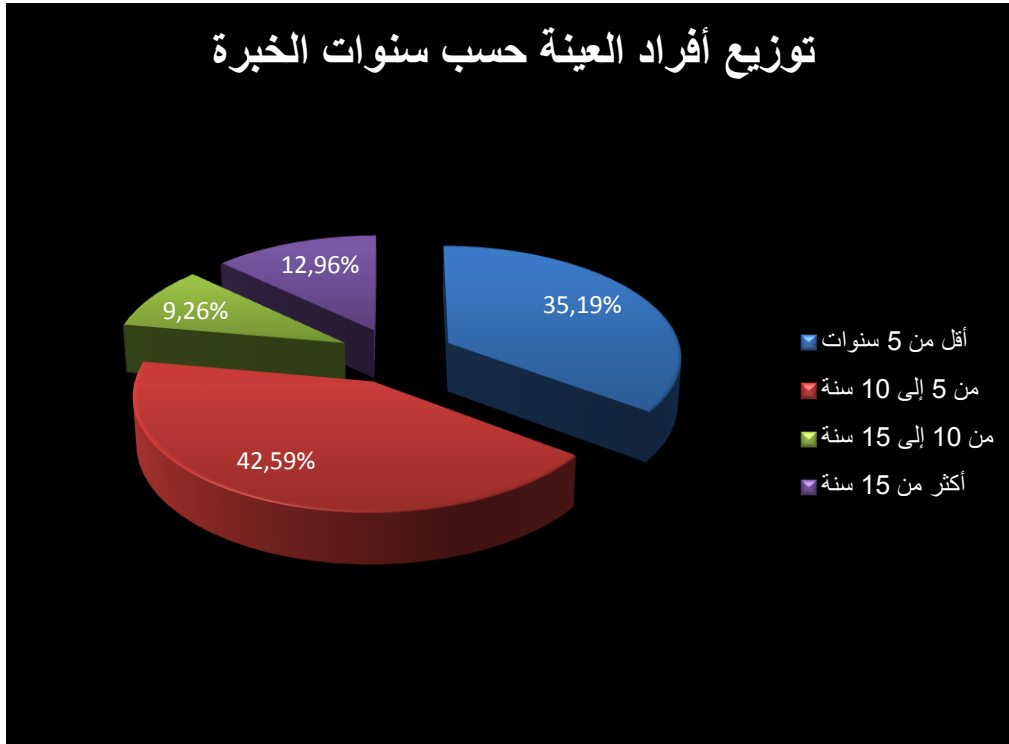
د . الجدول أسفله رقم (2-9) والشكل أسفله رقم (2-7) يوضحان توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم(2-9): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	السنوات
35.19%	19	أقل من 5 سنوات
42.59%	23	من 5 إلى 10 سنة
9.26%	5	من 10 إلى 15 سنة
12.96%	7	أكثر من 15 سنة
100.00%	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss

الشكل رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (2-9) والشكل أعلاه رقم (2-7): نلاحظ أن الفئة الخيرية الغالبة هي فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 42.59% أي 23 فرد تأتي بعد ذلك فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 35.19% قدرة بـ 19 فردا وتليها فئة أكثر من 15 سنة بلغت بنسبة 12.96% وقدر عدد أفرادها بـ 7 أفراد وبعد ذلك تأتي فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 9.26% بـ 5 أفراد وهذا ما يدل على أن أغلب الموظفين لديهم الخبرة والثقة في العمل بمرور الوقت في المؤسسة من خلال إتباع سياسات جديدة وصياغة رؤية واضحة حول برنامجها العملي وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الفرع الثاني: عرض وتفسير نتائج محاور الاستبيان.

أولا: البعد الأول لنمط القيادة الأوتوقراطية:

الجدول رقم(2-10): البعد الأول لنمط القيادة الأوتوقراطية

البعد الأول : القيادة الأوتوقراطية											
الرقم	البيان	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات	التكرار	3	9	5	30	7	3.54	1.094	2	موافق
		النسبة %	5.56%	16.67%	9.26%	55.56%	12.96%	100.00%			
2	يستعمل القائد عبارات المدح والثناء لإنشاج الحاجات النفسية	التكرار	5	15	7	21	6	3.15	1.219	4	محايد
		النسبة %	9.26%	27.78%	12.96%	38.89%	11.11%	100.00%			
3	ينظر القائد إلى المشكلات على أنها متجددة	التكرار	3	15	13	18	5	3.13	1.100	5	محايد
		النسبة %	5.56%	27.78%	24.07%	33.33%	9.26%	100.00%			
4	لا يهتم القائد بمشاعر وأحاسيس الموظفين لديه	التكرار	18	13	9	10	4	2.43	1.326	6	غير موافق
		النسبة %	33.33%	24.07%	16.67%	18.52%	7.41%	100.00%			
5	القائد يكون رسمياً في مظهره وسلوكه	التكرار	4	7	6	29	8	3.56	1.127	1	موافق
		النسبة %	7.41%	12.96%	11.11%	53.70%	14.81%	100.00%			
6	القائد يركز على المواعيد المحددة للعمل ويشدد على الإلتزام بها	التكرار	8	6	9	18	13	3.41	1.367	3	موافق
		النسبة %	14.81%	11.11%	16.67%	33.33%	24.07%	100.00%			
	القيادة الأوتوقراطية							3.20	0.666		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال جدول أعلاه رقم (2-10): بأن بيانات أو إجابات المبحوثين أن البعد الأول حاز على إجابة محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.20 وإنحراف معياري قدره 0.666 ولقد تنوعت إجاباتهم على العبارات أن أغلبها محايدة

- فالعبارات (1.5.6) حازت على الموافقة المبحوثين بمتوسط حسابي يتراوح من (3.56، 3.41) وفي المؤسسة محل دراسة لكن بنسبة ضعيفة.
- أما العبارات (2.3) كان ايجابيتها محايدة بمتوسطات حسابية على التوالي (03.15، 3.13) والانحراف المعياري (1.219، 1.100) ويفسر ذلك أن هناك قيادة أوتوقراطية لكن تبقى ضعيفة وغير مهمة في المؤسسة محل دراسة.
- أما عبارة رقم(4) كانت إجابة عنها بغير موافق وبلغ متوسطهما الحسابي 2.43 والانحراف المعياري 1.326 وتمثلت العبارة في لا يهتم القائد بمشاعر وأحاسيس الموظفين لديه ويفسر ذلك بنفي وجود القيادة الأوتوقراطية في المؤسسة محل دراسة.

ثانياً: البعد الثاني لنمط القيادة الديمقراطية

الجدول رقم: (2-11): البعد الثاني لنمط للقيادة الديمقراطية

البعد الثاني : القيادة الديمقراطية											
الرقم	البيان	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يحرص القائد على تحديد أهداف المنظمة من خلال احترام الثقافة التنظيمية.	التكرار	4	10	7	28	5	3.37	1.121	4	محايد
		النسبة %	7.41%	18.52%	12.96%	51.85%	9.26%	100.00%			
2	يؤكد القائد على ضرورة الإبداع كثقافة تنظيمية في المنظمة.	التكرار	6	12	12	17	7	3.13	1.229	6	محايد
		النسبة %	11.11%	22.22%	22.22%	31.48%	12.96%	100.00%			
3	يشترك القائد أو امره مع المرؤوسين كثقافة تنظيمية سائدة في المنظمة.	التكرار	4	17	1	25	7	3.26	1.247	5	محايد
		النسبة %	7.41%	31.48%	1.85%	46.30%	12.96%	100.00%			
4	يتمتع القائد بمستوى عالي من المرونة في التعامل مع الأفراد.	التكرار	5	2	16	19	12	3.57	1.159	1	موافق
		النسبة %	9.26%	3.70%	29.63%	35.19%	22.22%	100.00%			
5	يهدف القائد إلى تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وترسيخها.	التكرار	2	10	11	22	9	3.48	1.094	2	موافق
		النسبة %	3.70%	18.52%	20.37%	40.74%	16.67%	100.00%			
6	يعمل القائد في الممارسات على اعتماد مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.	التكرار	10	11	14	15	4	2.85	1.235	7	محايد
		النسبة %	18.52%	20.37%	25.93%	27.78%	7.41%	100.00%			
7	تساهم القيادة الديمقراطية في اتخاذ القرارات السليمة في مؤسستا	التكرار	6	4	11	24	9	3.48	1.193	2	موافق
		النسبة %	11.11%	7.41%	20.37%	44.44%	16.67%	100.00%			
	القيادة الديمقراطية							3.31	0.796		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (2-11): بأن بيانات أو إجابات المبحوثين أن البعد الثاني حاز على إجابة محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.31 وانحراف معياري قدره 0.796 ولقد تنوعت إجاباتهم على العبارات أن أغلبها محايدة فأما العبارة (7.5.4) حازت على موافقة بمتوسط حسابي قدر على التوالي 3.37، 3.48، 3.48 وانحراف معياري قدره 1.159، 1.094، 1.193، ويفسر هذا على أن هناك نوع من القيادة الديمقراطية في المؤسسة محل دراسة.

أما العبارات (1.2.3.6.7) تراوح متوسط الحسابي ما بين (2.85، 3.37) كلما كانت محايدة وهذا يفسر على أن هناك اتفاق بين جميع المبحوثين أن القيادة الديمقراطية تبقى ضعيفة وغير واضحة في المؤسسة محل دراسة

ثالثا: البعد الثالث لنمط القيادة الحر (غير موجه).

الجدول رقم(2-12): البعد الثالث لنمط القيادة الحر(غير الموجه)

المحور الأول: القيادة الحر (غير الموجه)											
الرقم	البيان	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يفرد القائد في مؤسستا برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	التكرار	12	18	8	15	1	54	2.54	6	غير موافق
		النسبة %	22.22%	33.33%	14.81%	27.78%	1.85%	100.00%			
2	القائد يترك للموظفين حرية اختيار بعض الأعمال التي تناسب رغباتهم	التكرار	5	19	7	19	4	54	2.96	2	محايد
		النسبة %	9.26%	35.19%	12.96%	35.19%	7.41%	100.00%			
3	القائد يوافق على الأساليب التي يلتزم بها الموظفون في إنجاز أعمالهم	التكرار	4	11	11	25	3	54	3.22	1	محايد
		النسبة %	7.41%	20.37%	20.37%	46.30%	5.56%	100.00%			
4	لا يكثر القائد بالتعرف على ميول الموظفين واتجاهاتهم	التكرار	9	18	20	6	1	54	2.48	7	غير موافق
		النسبة %	16.67%	33.33%	37.04%	11.11%	1.85%	100.00%			
5	يتجنب القائد اتخاذ القرارات الحاسمة في كثير من الأحيان	التكرار	6	15	14	17	2	54	2.89	3	محايد
		النسبة %	11.11%	27.78%	25.93%	31.48%	3.70%	100.00%			
6	يتيح القائد الحرية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة	التكرار	7	20	8	16	3	54	2.78	5	محايد
		النسبة %	12.96%	37.04%	14.81%	29.63%	5.56%	100.00%			
7	لا القائد يحدد مهام وصلاحيات كل موظف في العمل بشكل واضح	التكرار	5	19	13	12	5	54	2.87	4	محايد
		النسبة %	9.26%	35.19%	24.07%	22.22%	9.26%	100.00%			
	القيادة الحر (غير الموجه)							2.82	0.463		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (2-12) بيانات أو إجابات المبحوثين أن البعد الثالث حاز على إجابة محايد بمتوسط حسابي بلغ 2.82 وإحراف معياري قدره 0.463 ولقد تنوعت إجاباتهم على العبارات أن أغلبها محايدة - فأما العبارتين (4،1) كانت عدم الموافقة من طرف المبحوثين بمتوسط حسابي قدر على التوالي ب (2.54، 2.48) وبإحراف معياري قدره 1.177، 0.966 ويعني ذلك أن ليس هناك قيادة حرة في المؤسسة محل الدراسة.

- أما العبارات (2.3.5.6.7) تراوح متوسط الحسابي ما بين (3.22، 2.78) كلما كانت محايدة يدورا لما حول القيادة الحرة في مؤسسة سونالغاز بغزداية ويفسر هذا بوجود إنفاق بين المبحوثين على أن القيادة الحرة تبقى ضعيفة وغير جلية في المؤسسة محل دراسة.

رابعا: تفسير محاور الأنماط القيادية

الجدول رقم(2- 13): جميع محاور الأنماط القيادية

المحور الأول : الأنماط القيادية											
الرقم	البيان	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تفيد بحرفية الأنظمة والتعليمات	التكرار	3	9	5	30	7	3.54	1.094	3	موافق
		النسبة %	5.56%	16.67%	9.26%	55.56%	12.96%	100.00%			
2	يستعمل القائد عبارات المدح والثناء لإشباع الحاجات النفسية	التكرار	5	15	7	21	6	3.15	1.219	10	محايد
		النسبة %	9.26%	27.78%	12.96%	38.89%	11.11%	100.00%			
3	ينظر القائد إلى المشكلات على أنها متجددة	التكرار	3	15	13	18	5	3.13	1.100	11	محايد
		النسبة %	5.56%	27.78%	24.07%	33.33%	9.26%	100.00%			
4	لا يهتم القائد بمشاعر وأحاسيس الموظفين لديه	التكرار	18	13	9	10	4	2.43	1.326	20	غير موافق
		النسبة %	33.33%	24.07%	16.67%	18.52%	7.41%	100.00%			
5	القائد يكون رسميا في مظهره وسلوكه	التكرار	4	7	6	29	8	3.56	1.127	2	موافق
		النسبة %	7.41%	12.96%	11.11%	53.70%	14.81%	100.00%			
6	القائد يؤكد على المواعيد المحددة للعمل ويشدد على الإلتزام بها	التكرار	8	6	9	18	13	3.41	1.367	6	موافق
		النسبة %	14.81%	11.11%	16.67%	33.33%	24.07%	100.00%			
7	يحرص القائد على تحديد أهداف المنظمة من خلال احترام الثقافة التنظيمية.	التكرار	4	10	7	28	5	3.37	1.121	7	محايد
		النسبة %	7.41%	18.52%	12.96%	51.85%	9.26%	100.00%			
8	يؤكد القائد على ضرورة الإبداع كثقافة تنظيمية في المنظمة.	التكرار	6	12	12	17	7	3.13	1.229	11	محايد
		النسبة %	11.11%	22.22%	22.22%	31.48%	12.96%	100.00%			
9	يشارك القائد أو امره مع المرؤسين كثقافة تنظيمية سائدة في المنظمة.	التكرار	4	17	1	25	7	3.26	1.247	8	محايد
		النسبة %	7.41%	31.48%	1.85%	46.30%	12.96%	100.00%			
10	يتمتع القائد بمستوى عالي من المرونة في التعامل مع الأفراد.	التكرار	5	2	16	19	12	3.57	1.159	1	موافق
		النسبة %	9.26%	3.70%	29.63%	35.19%	22.22%	100.00%			
11	يهدف القائد إلى تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وترسيخها.	التكرار	2	10	11	22	9	3.48	1.094	4	موافق
		النسبة %	3.70%	18.52%	20.37%	40.74%	16.67%	100.00%			
12	يعمل القائد في الممارسات على اعتماد مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.	التكرار	10	11	14	15	4	2.85	1.235	16	محايد
		النسبة %	18.52%	20.37%	25.93%	27.78%	7.41%	100.00%			
13	تساهم القيادة الديمقراطية في اتخاذ القرارات السلمية في مؤسستا	التكرار	6	4	11	24	9	3.48	1.193	4	موافق
		النسبة %	11.11%	7.41%	20.37%	44.44%	16.67%	100.00%			
14	ينفرد القائد في مؤسستا برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	التكرار	12	18	8	15	1	2.54	1.177	18	غير موافق
		النسبة %	22.22%	33.33%	14.81%	27.78%	1.85%	100.00%			
15	القائد يترك للموظفين حرية اختيار بعض الأعمال التي تتناسب رغباتهم	التكرار	5	19	7	19	4	2.96	1.181	13	محايد
		النسبة %	9.26%	35.19%	12.96%	35.19%	7.41%	100.00%			
16	القائد يوافق على الأساليب التي يلتزم بها الموظفون في إنجاز أعمالهم	التكرار	4	11	11	11	3	3.22	1.076	9	محايد
		النسبة %	7.41%	20.37%	20.37%	46.30%	5.56%	100.00%			
17	لا يكثر القائد بالتعرف على ميول الموظفين واتجاهاتهم	التكرار	9	18	20	6	1	2.48	0.966	19	غير موافق
		النسبة %	16.67%	33.33%	37.04%	11.11%	1.85%	100.00%			
18	ينجذب القائد اتخاذ القرارات الحاسمة في كثير من الأحيان	التكرار	6	15	14	17	2	2.89	1.093	14	محايد
		النسبة %	11.11%	27.78%	25.93%	31.48%	3.70%	100.00%			
19	يتيح القائد الحرية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة	التكرار	7	20	8	16	3	2.78	1.176	17	محايد
		النسبة %	12.96%	37.04%	14.81%	29.63%	5.56%	100.00%			
20	لا القائد يحدد مهام وصلحيات كل موظف في العمل بشكل واضح	التكرار	5	19	13	12	5	2.87	1.150	15	محايد
		النسبة %	9.26%	35.19%	24.07%	22.22%	9.26%	100.00%			
	محور الأنماط القيادية							3.10	0.471		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الثاني

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (2-13): بأن بيانات أو إجابات المبحوثين أن محور أنماط القيادة حاز على إجابة محايد بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري قدره (0.471) ولقد تتوعت إجاباتهم على العبارات أن أغلبها محايدة.

خامسا: تفسير محور الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم(2-14): يوضح محور الثقافة التنظيمية

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية											
الرقم	البيان	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يُسدّد مؤسستنا جوف من الترابط والتماكك بين المدير والموظفين	التكرار	10	9	13	16	6	2.98	1.296	8	محايد
		النسبة %	18.52%	16.67%	24.07%	29.63%	11.11%	100.00%			
2	يشترك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء	التكرار	6	18	9	15	6	2.94	1.235	9	محايد
		النسبة %	11.11%	33.33%	16.67%	27.78%	11.11%	100.00%			
3	يتحقق العدل والمساواة بين الموظفين في مؤسستنا	التكرار	12	17	10	13	2	2.56	1.192	17	غير موافق
		النسبة %	22.22%	31.48%	18.52%	24.07%	3.70%	100.00%			
4	يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في مؤسستنا	التكرار	7	12	9	25	1	3.02	1.141	7	محايد
		النسبة %	12.96%	22.22%	16.67%	46.30%	1.85%	100.00%			
5	يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية)	التكرار	5	10	13	18	8	3.26	1.200	2	محايد
		النسبة %	9.26%	18.52%	24.07%	33.33%	14.81%	100.00%			
6	يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين	التكرار	5	19	15	15	0	2.74	0.975	14	محايد
		النسبة %	9.26%	35.19%	27.78%	27.78%	0.00%	100.00%			
7	يوجد ثقة بين الموظفين مع بعضهم في مؤسستنا	التكرار	4	17	8	20	5	3.09	1.170	5	محايد
		النسبة %	7.41%	31.48%	14.81%	37.04%	9.26%	100.00%			
8	تعزيز مؤسستنا روح التعاون الجماعي بين الموظفين	التكرار	5	13	9	22	5	3.17	1.178	4	محايد
		النسبة %	9.26%	24.07%	16.67%	40.74%	9.26%	100.00%			
9	تؤمن مؤسستنا مبدأ التفويض الإداري للموظفين	التكرار	6	9	22	16	1	2.94	0.998	9	محايد
		النسبة %	11.11%	16.67%	40.74%	29.63%	1.85%	100.00%			
10	تعتمد مؤسستنا قانوناً موحداً لجميع الموظفين	التكرار	5	11	14	22	2	3.09	1.069	5	محايد
		النسبة %	9.26%	20.37%	25.93%	40.74%	3.70%	100.00%			
11	تتطابق معتقدات الموظفين مع معتقدات التنظيمية لمؤسستنا	التكرار	5	15	29	5	0	2.63	0.784	16	محايد
		النسبة %	9.26%	27.78%	53.70%	9.26%	0.00%	100.00%			
12	يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبليهم الوظيفي	التكرار	9	14	18	12	1	2.67	1.064	15	محايد
		النسبة %	16.67%	25.93%	33.33%	22.22%	1.85%	100.00%			
13	تقوم مؤسستنا بمعاينة المخالفات لقرائنها ولوائحها	التكرار	4	5	12	27	6	3.48	1.059	1	موافق
		النسبة %	7.41%	9.26%	22.22%	50.00%	11.11%	100.00%			
14	يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	التكرار	4	10	10	28	2	3.26	1.049	2	محايد
		النسبة %	7.41%	18.52%	18.52%	51.85%	3.70%	100.00%			
15	تلتزم مؤسستنا بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل	التكرار	8	13	11	20	2	2.91	1.170	12	محايد
		النسبة %	14.81%	24.07%	20.37%	37.04%	3.70%	100.00%			
16	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما ينشأ خلافات حول موضوع ما	التكرار	9	11	12	20	2	2.91	1.186	12	محايد
		النسبة %	16.67%	20.37%	22.22%	37.04%	3.70%	100.00%			
17	يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي	التكرار	8	10	17	16	3	2.93	1.147	11	محايد
		النسبة %	14.81%	18.52%	31.48%	29.63%	5.56%	100.00%			
	محور الثقافة التنظيمية							2.97	0.729		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الثاني

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (2-14): بأن بيانات أو إجابات المبحوثين أن محور الثقافة التنظيمية حاز على إجابة محايدة بمتوسط حسابي بلغ 2.97 وانحراف معياري قدره 0.729 ولقد تنوعت إجاباتهم على العبارات أن أغلبها محايدة

- العبارة رقم (3) كانت الإجابة عنها بعدم الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.56 وانحراف معياري قدره 1.192 ويفسر ذلك بعدم فهم وإدراك لثقافة التنظيمية من طرف الموظفين في مؤسسة سونلغاز بغردية.

أما العبارات (1.2.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14) كانت الإجابة كلما محايدة وتراح متوسط الحسابي بين (3.48، 2.56) وتفسير ذلك أن هناك ثقافة تنظيمية في المؤسسة لكن تبقى ضعيفة وغير مقنعة نسبياً.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة والنتائج.

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان، سيتم الآن اختبار الفرضيات الدراسة التي تقيس مجموعة العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك من خلال إجابات أفراد العينة والنتائج المتحصل عليها.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

"كيف تبني نمط قيادي الأوتوقراطي الثقافة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز"، ولاختبار هذه الفرضية سنقوم باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة إن كانت هناك علاقة إحصائية بين المتغيرين أو لا وماهية طبيعتها أن وجدت:

جدول رقم (2-15): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين النمط القيادة الأوتوقراطية ومحور الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية	المحاور
0.427**	معامل الارتباط
0.001	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج spss أنظر الملحق رقم (6-2)

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الثاني

يوضح الجدول أعلاه رقم (2-15) إن معاملات الارتباط بين فقرات البعد النمط القيادة الأوتوقراطية والدرجة الكلية للبعد 0.427** عند مستوى الدلالة 0.001 وكلن الارتباط بين فقرات هذا المحور مقبولة وواضحة للقيام الدراسة ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة جدا ذات دلالة إحصائية بين محور الثقافة التنظيمية وبعد القيادة الأوتوقراطية ويفسر هذا على أن النمط الأوتوقراطي يحظى بأهمية بالغة لوجود ارتباط بينه وبين محور الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

- من هنا يمكننا إثبات صدق الفرضية الثانية والتي مفادها كيف نمط قيادي الأوتوقراطي الثقافة التنظيمية

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

"كيف يساهم النمط الديمقراطي في دعم الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز؟"

ولاختبار هذه الفرضية سنقوم باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة إن كانت هناك علاقة إحصائية بين المتغيرين أو لا وماهية طبيعتها أن وجدت:

جدول رقم: (2-16): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين النمط القيادة الديمقراطية ومحور التنظيمية

الثقافة التنظيمية	المحاور	
0.665**	معامل الارتباط	نمط القيادة الديمقراطية
0,000	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss أنظر الملحق رقم (6-2)

يوضح الجدول أعلاه رقم (2-16) إن معاملات الارتباط بين فقرات البعد النمط القيادة الديمقراطية والدرجة الكلية للبعد 0.665** عند مستوى الدلالة 0.000 وكلن الارتباط بين فقرات هذا المحور مقبولة وواضحة للقيام الدراسة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة جدا ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبعد القيادة الديمقراطية ويفسر هذا بإدراك أهمية تطبيق النمط القيادي الديمقراطي نظر لأهميته في المؤسسة محل الدراسة.

من هنا يمكننا إثبات صدق الفرضية الثالثة والتي مفادها كيف يساهم النمط الديمقراطي في دعم الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الثاني

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة.

"مدى تأثير النمط القيادي الحر في مواجهة الثقافة التنظيمية" بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية" ولاختبار هذه الفرضية سنقوم باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة إن كانت هناك علاقة إحصائية بين المتغيرين أو لا وماهية طبيعتها أن وجدت:

جدول رقم: (2-17): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين النمط القيادة الحرة ومحور التنظيمية

الثقافة التنظيمية	المحاور	
0.146	معامل الارتباط	نمط القيادة الحرة
0.291	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss أنظر الملحق رقم(6-2)

يوضح الجدول أعلاه رقم(2-17) إن معاملات الارتباط بين فقرات البعد النمط القيادة الحرة والدرجة الكلية للبعد 0.146 عند مستوى الدلالة 0.291 وكلن الارتباط بين فقرات هذا المحور ضعيف ومتوسط للقيام الدراسة، وهذا يدل على وجود علاقة توافقية منخفضة ذات دلالة إحصائية بين محور الثقافة التنظيمية وبعد القيادة الحرة ويفسر هذا على أن النمط القيادي الحر(غير الموجه) غير موجود نسبيا ولم يحظى بتجاوب من طرف المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة لعدت أسباب، من هنا يمكننا إثبات صدق الفرضية الرابعة والتي مفادها مدى تأثير النمط القيادي الحر في مواجهة الثقافة التنظيمية.

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة

"إلى مدى تؤثر الأنماط القيادية على الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز؟"

ولاختبار هذه الفرضية سنقوم باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة إن كانت هناك علاقة إحصائية بين المتغيرين أو لا وماهية طبيعتها أن وجدت:

جدول رقم(2-18): نتائج تحليل علاقة الارتباط بين النمط القيادة ومحور التنظيمية

الثقافة التنظيمية	المحاور	
0.625**	معامل الارتباط	نمط القيادة
0,000	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss أنظر الملحق رقم (2-6)

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الثاني

يوضح الجدول أعلاه رقم (2-18) إن معاملات الارتباط بين فقرات محور النمط القيادي ومحور الثقافة التنظيمية 0.625^{**} عند مستوى الدلالة 0.000 وكلن الارتباط بين فقرات هذا المحور كان قوي وواضحة للقيام الدراسة. وهذا يدل على وجود علاقة طردية مرتفعة جدا ذات دلالة إحصائية بين محور الثقافة التنظيمية ومحور الأنماط القيادية ويفسر هذا على وجود معامل ارتباط جيد بين جميع أبعاد محور القيادة مع الثقافة التنظيمية حيث جاء كله موجب بدرجة مرتفعة من هنا يمكننا إثبات صدق الفرضية الأولى والتي مفادها إلى مدى تؤثر الأنماط القيادية على الأنماط التنظيمية.

الفرع الثاني: النتائج الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة كيف بنى نمط قيادي الأوتوقراطي الثقافة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية:

لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0,05) للنمط القيادي الأوتوقراطي على الثقافة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.

ثانياً: النتائج المتعلقة "كيف يساهم النمط الديمقراطي في دعم الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للنمط الديمقراطي على الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة "مدى تأثير النمط القيادي الحر في مواجهة الثقافة التنظيمية" بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية"

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى معنوية (0,05) للنمط الحر (غير موجه) على الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.

رابعاً: النتائج المتعلقة "إلى مدى تؤثر الأنماط القيادية على الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز" بغرداية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية (0.05) للأنماط القيادية على الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الثاني

خلاصة الفصل الثاني:

تم خلال هذا الفصل عرض أهم التقنيات المنهجية المستخدمة في الدراسة، ومن تم عرض أهم النتائج الدراسة والمتعلقة بكل من تقييم متغيرات الدراسة ثم اختبار الفرضيات، كما تم تفسير نتائج الدراسة وتقديم مجموعة من التوصيات موجهة إلى الجامعات الجزائرية.

الخصائصة

بناءً على ما سبق يمكن القول أنه أمام الأمر الراهن وأمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم، في العالم متغيرة ومتقلبة فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية، والقيادة قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب والتأثير في العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقررون بإرادتهم بالمشاركة الفعالة في تنفيذه، وهذا ما يجعلنا نحتاج فعلاً إلى قادة يفهمون التغيرات والتحديات المعاصرة ومتطلباتها ويفهمون كيفية التحول من مجرد تسيير المؤسسة إلى قيادتها حتى تستطيع اللحاق بركب التقدم في ظل الواقع العالمي الجديد.

كما أن الثقافة التنظيمية لها ملامح مميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والابداع، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.

حيث هذه الأخيرة عنصرًا جدياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت ثقافة المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، وبناءً على الدراسة تأثير النمط القيادي على الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية محل الدراسة تم التوصل إليه من نتائج، ومنه يمكن تقديم التوصيات والاقتراحات التالية:

التوصيات:

- تعزيز السير على خطى النمط الديمقراطي من خلال إتباع سياسة تتبني مبدأ اللامركزية والتفويض في الصلاحيات لضمان توفير البيئة إبداعية المناسبة للعاملين، وتقديم الحاجات التدريبية للمساعدة في تطوير الأنماط الأخرى إلى النمط الديمقراطي.
- تطوير المهارات التنظيمية والقيادية في الإدارات العليا، بحيث تكون قادرة على تفهم الفروق الفردية في المواهب والتفكير الإبداعي مع تطوير أساليب اكتشافها وتدعيمها بين العاملين، وتوسيع فرص النمو واكتساب الخبرة بين العاملين في المنظمة.

- وجوب توافر نظام متكامل للحوافز المادية والمعنوية، مع ضرورة وجود نظام رقابي فعال وإيجابي للوصول إلى تحقيق توازن بين أهداف كلاً من المنظمة والعاملين فيها وبين المنظمة والبيئة التي نشأت فيها.
- ينبغي تشكيل فرق تتألف من أشخاص غير متماثلين في أفكارهم واهتماماتهم وأعمارهم، خصوصاً في المجالات التي تتطلب إنجاز العمل بواسطة تكون فرق أو جماعات.
- العمل على تنشيط عملية البحث في المجالات التي تربط بالسلوك الإنساني وانعكاساته على مجمل النشاط التنظيمي، والهدف من ذلك خلق الإنسان الناجح وجذبه والمحافظة عليه.
- تشكيل فريق مهني متخصص غب علم الإدارة والتقييم الأداء الإداري وضبط الجودة مهمتها قياس مستوي الأداء الإداري والقيادي والوصول لنقاط الضعف وإعداد الخطط الخاصة بمعالجتها

الاقتراحات:

- القيام بدراسات حول الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وذلك لإدخال التحسينات الأزمة لإجراء التطوير التنظيمي ولاستثمار الإبداعات الممكنة.
- إجراء المزيد من الدراسات في مجال العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية من خلال توظيف المدخل السلوك القيادي.
- دراسة العلاقة بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية في المؤسسات القطاعين العام والخاص.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2000 م.
2. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشرق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003 م.
3. طريف سوقي، السلوك القيادي وفاعلية الأداء، دار غريب، القاهرة، مصر، دار الطبعة، 1993 م.
4. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، دار الطبعة، 2008 م.
5. إبراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2003 م.
6. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دار الطبعة، 2003 م.
7. العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005 م.
8. القريوتي، محمد، السلوك التنظيمي، دار النشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2000 م.
9. طاهر كلادة، الإتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997 م.
10. زكي محمد هشام، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثالثة، 1980 م.
11. عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول مبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة، عمان، الأردن، دار الطبعة، 2000 م.
12. حسن عبد الحميد أحمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، دار الطبعة، 2010 م.
13. هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، دار الطبعة، 2002 م.

14. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دار الطبعة، 2005م.
15. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، المنوفية، دار الطبعة، 2002م.
16. عبده فليح فاروق والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005م.
17. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، الأردن، 2007م.
18. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، الأردن، دار الطبعة، 2004م.
19. علي عياصر ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساسيات القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2006م.
20. دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، دكتوراه دولة في العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإسلامية، 2007م.
21. بشير العلاق، الإدارة الحديثة "نظريات ومفاهيم"، دار البازوري، الأردن، دار الطبعة، 2008م.
22. مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفك، الطبعة 12، دمشق، 2006.
23. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهرة للنش و التوزيع، عمان، 1997م.
24. غبات بوتلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998م.
25. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000م.
26. عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز، بحث لم ينشر، 2005م.
27. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004م.
28. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000م.
29. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004م.

30. جواد، شوقي ناجي، إدارة الأعمال منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، عراق، 1995م.
31. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2003م.
32. عاطف وصفي، الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988م.
33. إسماعيل زكي محمد، الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة، 1986م.
34. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2003م.
35. عبد الله جلبي، المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 1996م.
36. خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أترء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2009م.

البحوث الجامعية بالعربية

37. الخطيب مازن، النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004م.
38. الجميلي، مطر، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008م.
39. الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004م.
40. مجمي ناصر، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2004 م.
41. أبو النور مروة، العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012م.
42. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005م.
43. محمد بن علي حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، السعودية، 2007م.

44. كمال قاسمي ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003م.
45. محمد بن علي حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2007م
46. محمد طاهر بويابة، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا ، معهد علم النفس والعلوم التربوية ، جامعة الجزائر ، 1995م.
47. الرتيمة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1421هـ
48. عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجية التغيير في جامعة الجزائرية، ماجستير في علم النفس الصناعي، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2007م

المقالات المنشورة بالعربية

49. سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08/ www.alkahraba.com
50. موسى، صافي إمام، ظاهرة النزاعات في المنظمات، مجلة الإدارة العامة، الرياض، يناير، 1976م، العدد (19)

التظاهرات العلمية بالعربية

51. زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005م.
52. عبد الله البريدي ، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخله مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004،
53. علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخله ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002م.

54. أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
55. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

56. Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition , dallaz, paris, 1998.
57. Philip schepebig, les communication de l'entreprise, mc GRAW-HILL, paris, 1991.
58. Pascal laurant, françois bourad, économie d'entreprise BTS-tame 2éme édition d'organisation, paris 1991.
59. Michèle Myers & Gail Managing by Communication : An Organisationnel Approach, Mc Graw-Book Company : New York,N éd
60. Jean Luc CARRON,Sabine SEPARI, Op,Cit,

البحوث الجامعية باللغة الأجنبية

61. Med nouiga, la conduit par la qualité dans un context socioculturale, Essai de modalisation systamique et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par: P- TRUCHOT ENSAM paris, 2003.

الملاحق

الملحق رقم (1-1): الإستبيان بعد التحكيم

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير
قسم علوم تسيير
استمارة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الخاصة بدراسة (أثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية) في إطار استكمال الدراسة النظرية كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص إدارة أعمال.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن حصة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على مدى صحة إجاباتكم، لذلك فمشاركاتكم مهمة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح هذه الدراسة، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوننا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير الاحترام.

• إعداد الطالب:

إشراف الأستاذ:

يوسف عبد القادر

- رحمان يوسف زكريا

حمزة زين العابدين

- الرجاء التكرم بوضع علامة (X) في المربع أمام الخيار الصحيح

الجزء الأول: البيانات الشخصية .

1 | الجنس :

ذكر أنثى

2 | العمر :

أقل من 30 سنة بين 30 - 40 سنة بين 40 - 50 سنة بين 50 سنة فأكثر

3 | المستوى التعليمي :

بكالوريا فأقل الليسانس ماستر دراسات عليا أخرى أذكرها

4 | سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات بين 5 - 10 سنوات بين 10 - 15 سنة بين 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: متغيرات الدراسة

الجزء الأول: الرجاء وضع علامة (X) أمام الخيار الصحيح (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن

كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها) .

النمط القيادية الأوتوقراطية:

سلم القياس					المؤشرات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة		
					أتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات	01
					يستعمل القائد عبارات المدح والثناء لإشباع الحاجات النفسية	02
					ينظر القائد إلى المشكلات على أنها متجددة	03
					لا يهتم القائد بمشاعر وأحاسيس الموظفين لديه	04
					القائد يكون رسميا في مظهره وسلوكه	05
					القائد يؤكد على المواعيد المحددة للعمل ويشدد على الإلتزام بها	06

نمط القيادة الديمقراطية :

سلم القياس					المؤشرات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة		
					يحرص القائد على تحديد أهداف المنظمة من خلال احترام الثقافة التنظيمية.	1
					يؤكد القائد على ضرورة الإبداع كثقافة تنظيمية في المنظمة.	2
					يشارك القائد وأمره مع المرؤوسين كثقافة تنظيمية سائدة في المنظمة.	3
					بتمتع القائد بمستوى عالي من المرونة في التعامل مع الأفراد.	4
					يهدف القائد إلى تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وترسيخها.	5
					يعمل القائد في الممارسات على اعتماد مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.	06
					تساهم القيادة الديمقراطية في اتخاذ القرارات السليمة في مؤسستنا	07

نمط القيادة الحر (غير الموجه):

سلم القياس					المؤشرات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة		
					ينفرد القائد في مؤسستنا برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	1
					القائد يترك للموظفين حرية اختيار بعض الأعمال التي تتناسب رغباتهم	2
					القائد يوافق على الأساليب التي يلتزم بها الموظفون في إنجاز أعمالهم	3
					لا يكثر القائد بالتعرف على ميول الموظفين واتجاهاتهم	4
					يتجنب القائد اتخاذ القرارات الحاسمة في كثير من الأحيان	5
					يتيح القائد الحرية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة	6
					لا القائد يحدد مهام وصلاحيات كل موظف في العمل بشكل واضح	7

الجزء الثاني: الثقافة التنظيمية .

سلم القياس					المؤشرات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة		
					يسود مؤسستنا جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين	1
					يشارك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء	2
					يتحقق العدل والمساواة بين الموظفين في مؤسستنا	3
					يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في مؤسستنا	4
					يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية)	5
					يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين	6
					يوجد ثقة بين الموظفين مع بعضهم في مؤسستنا	7
					تعزز مؤسستنا روح التعاون الجماعي بين الموظفين	8
					تؤمن مؤسستنا بمبدأ التفويض الإداري للموظفين	9
					تعتمد مؤسستنا قانوناً موحداً لجميع الموظفين	10
					تتطابق معتقدات الموظفين مع معتقدات التنظيمية لمؤسستنا	11
					يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	12
					تقوم مؤسستنا بمعاقبة المخالف لقوانينها ولوائحها	13
					يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	14
					تلتزم مؤسستنا بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل	15
					يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما ينشأ خلافات حول موضوع ما	16
					يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي	17

الملحق رقم (1-2): قائمة أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان

اسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية	هيئة الارتباط
طالب أحمد	رئيس قسم علوم تسيير	جامعة غرداية
2		جامعة غرداية
3		جامعة غرداية
4		جامعة غرداية
5		جامعة غرداية

الملحق رقم (1-2): جدول التكرار والنسب المئوية الخاصة بخصائص الأفراد.

Statistiques

		الجنس	الفئة العمرية	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة
N	Valide	54	54	54	54
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	1.11	2.07	2.20	2.00
	Ecart-type	.317	.723	1.419	.991
	25	1.00	2.00	1.00	1.00
Centiles	50	1.00	2.00	2.00	2.00
	75	1.00	3.00	3.00	2.00

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	48	88.9	88.9	88.9
Valide انثى	6	11.1	11.1	100.0
Total	54	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30 سنة	11	20.4	20.4	20.4
من 30 الى 40 سنة	29	53.7	53.7	74.1
Valide من 40 الى 50 سنة	13	24.1	24.1	98.1
سنة فأكثر 50	1	1.9	1.9	100.0
Total	54	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا فأقل	25	46.3	46.3	46.3
الليسانس	10	18.5	18.5	64.8
Valide ماستر	9	16.7	16.7	81.5
دراسات عليا	3	5.6	5.6	87.0
أخرى	7	13.0	13.0	100.0
Total	54	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	19	35.2	35.2	35.2
من 05 إلى 10 سنوات	23	42.6	42.6	77.8
Valide من 10 إلى 15 سنة	5	9.3	9.3	87.0
سنة فأكثر 15	7	13.0	13.0	100.0
Total	54	100.0	100.0	

الملحق (3-1): جدول تكرار عبارات محور الثاني لمتغيرات الدراسة

عبارات محور نمط القيادة الأوتوقراطية:

Tableau de fréquences

أتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5.6	5.6	5.6
غير موافق	9	16.7	16.7	22.2
محايد	5	9.3	9.3	31.5
Valide موافق	30	55.6	55.6	87.0
موافق بشدة	7	13.0	13.0	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يستعمل القائد عبارات المدح والثناء لإشباع الحاجات النفسية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	9.3	9.3	9.3
غير موافق	15	27.8	27.8	37.0
محايد	7	13.0	13.0	50.0
موافق	21	38.9	38.9	88.9
موافق بشدة	6	11.1	11.1	100.0
Total	54	100.0	100.0	

ينظر القائد إلى المشكلات على أنها متجدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5.6	5.6	5.6
غير موافق	15	27.8	27.8	33.3
محايد	13	24.1	24.1	57.4
موافق	18	33.3	33.3	90.7
موافق بشدة	5	9.3	9.3	100.0
Total	54	100.0	100.0	

لا يهتم القائد بمشاعر وأحاسيس الموظفين لديه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	18	33.3	33.3	33.3
غير موافق	13	24.1	24.1	57.4

محايد	9	16.7	16.7	74.1
موافق	10	18.5	18.5	92.6
موافق بشدة	4	7.4	7.4	100.0
Total	54	100.0	100.0	

القائد يكون رسميا في مظهره وسلوكه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	7.4	7.4	7.4
غير موافق	7	13.0	13.0	20.4
محايد	6	11.1	11.1	31.5
موافق	29	53.7	53.7	85.2
موافق بشدة	8	14.8	14.8	100.0
Total	54	100.0	100.0	

القائد يؤكد على المواعيد المحددة للعمل ويشدد على الإلتزام بها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	14.8	14.8	14.8
غير موافق	6	11.1	11.1	25.9
محايد	9	16.7	16.7	42.6
موافق	18	33.3	33.3	75.9
موافق بشدة	13	24.1	24.1	100.0
Total	54	100.0	100.0	

الملحق (3-2): جدول تكرار عبارة محور الثاني الاستبيان

عبارات محور نمط الديمقراطية:

يحرص القائد على تحديد أهداف المنظمة من خلال احترام الثقافة التنظيمية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	7.4	7.4	7.4
غير موافق	10	18.5	18.5	25.9
محايد	7	13.0	13.0	38.9
موافق	28	51.9	51.9	90.7
موافق بشدة	5	9.3	9.3	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يؤكد القائد على ضرورة الإبداع كثقافة تنظيمية في المنظمة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	11.1	11.1	11.1
غير موافق	12	22.2	22.2	33.3
محايد	12	22.2	22.2	55.6
موافق	17	31.5	31.5	87.0
موافق بشدة	7	13.0	13.0	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يشارك القائد أوامره مع المرؤوسين كثقافة تنظيمية سائدة في المنظمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	7.4	7.4	7.4
غير موافق	17	31.5	31.5	38.9
محايد	1	1.9	1.9	40.7
موافق	25	46.3	46.3	87.0
موافق بشدة	7	13.0	13.0	100.0
Total	54	100.0	100.0	

بتمتع القائد بمستوى عالي من المرونة في التعامل مع الأفراد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	9.3	9.3	9.3
غير موافق	2	3.7	3.7	13.0
محايد	16	29.6	29.6	42.6
موافق	19	35.2	35.2	77.8
موافق بشدة	12	22.2	22.2	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يهدف القائد إلى تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وترسيخها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.7	3.7	3.7

غير موافق	10	18.5	18.5	22.2
محايد	11	20.4	20.4	42.6
موافق	22	40.7	40.7	83.3
موافق بشدة	9	16.7	16.7	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يعمل القائد في الممارسات على اعتماد مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	10	18.5	18.5	18.5
غير موافق	11	20.4	20.4	38.9
محايد	14	25.9	25.9	64.8
موافق	15	27.8	27.8	92.6
موافق بشدة	4	7.4	7.4	100.0
Total	54	100.0	100.0	

تساهم القيادة الديمقراطية في اتخاذ القرارات السليمة في مؤسستنا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	11.1	11.1	11.1
غير موافق	4	7.4	7.4	18.5
محايد	11	20.4	20.4	38.9
موافق	24	44.4	44.4	83.3
موافق بشدة	9	16.7	16.7	100.0

Total	54	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

الملحق رقم (3-3): جدول تكرار عبارات محور الثاني الاستبيان

محور نمط القيادة الحر (غير موجه)

ينفرد القائد في مؤسستنا برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	12	22.2	22.2	22.2
غير موافق	18	33.3	33.3	55.6
محايد	8	14.8	14.8	70.4
موافق	15	27.8	27.8	98.1
موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
Total	54	100.0	100.0	

القائد يترك للموظفين حرية اختيار بعض الأعمال التي تتناسب رغباتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	9.3	9.3	9.3
غير موافق	19	35.2	35.2	44.4
محايد	7	13.0	13.0	57.4
موافق	19	35.2	35.2	92.6
موافق بشدة	4	7.4	7.4	100.0
Total	54	100.0	100.0	

القائد يوافق على الأساليب التي يلتزم بها الموظفون في إنجاز أعمالهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

غير موافق بشدة	4	7.4	7.4	7.4
غير موافق	11	20.4	20.4	27.8
محايد	11	20.4	20.4	48.1
موافق	25	46.3	46.3	94.4
موافق بشدة	3	5.6	5.6	100.0
Total	54	100.0	100.0	

لا يكثر القائد بالتعرف على ميول الموظفين واتجاهاتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	16.7	16.7	16.7
غير موافق	18	33.3	33.3	50.0
محايد	20	37.0	37.0	87.0
موافق	6	11.1	11.1	98.1
موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يتجنب القائد اتخاذ القرارات الحاسمة في كثير من الأحيان

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	11.1	11.1	11.1
غير موافق	15	27.8	27.8	38.9
محايد	14	25.9	25.9	64.8
موافق	17	31.5	31.5	96.3
موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يتيح القائد الحرية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	13.0	13.0	13.0
غير موافق	20	37.0	37.0	50.0
محايد	8	14.8	14.8	64.8
موافق	16	29.6	29.6	94.4
موافق بشدة	3	5.6	5.6	100.0
Total	54	100.0	100.0	

لا القائد يحدد مهام وصلاحيات كل موظف في العمل بشكل واضح

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	9.3	9.3	9.3
غير موافق	19	35.2	35.2	44.4
محايد	13	24.1	24.1	68.5

موافق	12	22.2	22.2	90.7
موافق بشدة	5	9.3	9.3	100.0
Total	54	100.0	100.0	

الملحق رقم (3-4): جدول تكرار عبارات محور الثاني استبيان

عبارات محور الثقافة التنظيمية:

Tableau de fréquences

يسود مؤسستنا جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	10	18.5	18.5	18.5
غير موافق	9	16.7	16.7	35.2
محايد	13	24.1	24.1	59.3
موافق	16	29.6	29.6	88.9
موافق بشدة	6	11.1	11.1	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يشارك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	11.1	11.1	11.1

غير موافق	18	33.3	33.3	44.4
محايد	9	16.7	16.7	61.1
موافق	15	27.8	27.8	88.9
موافق بشدة	6	11.1	11.1	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يتحقق العدل والمساواة بين الموظفين في مؤسستنا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	12	22.2	22.2	22.2
غير موافق	17	31.5	31.5	53.7
محايد	10	18.5	18.5	72.2
موافق	13	24.1	24.1	96.3
موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في مؤسستنا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	13.0	13.0	13.0
غير موافق	12	22.2	22.2	35.2
محايد	9	16.7	16.7	51.9
موافق	25	46.3	46.3	98.1
موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
Total	54	100.0	100.0	

(يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	9.3	9.3	9.3
غير موافق	10	18.5	18.5	27.8
محايد	13	24.1	24.1	51.9
موافق	18	33.3	33.3	85.2
موافق بشدة	8	14.8	14.8	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	9.3	9.3	9.3
غير موافق	19	35.2	35.2	44.4
محايد	15	27.8	27.8	72.2
موافق	15	27.8	27.8	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يوجد ثقة بين الموظفين مع بعضهم في مؤسستنا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	7.4	7.4	7.4
غير موافق	17	31.5	31.5	38.9

محايد	8	14.8	14.8	53.7
موافق	20	37.0	37.0	90.7
موافق بشدة	5	9.3	9.3	100.0
Total	54	100.0	100.0	

تعزز مؤسستنا روح التعاون الجماعي بين الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	9.3	9.3	9.3
غير موافق	13	24.1	24.1	33.3
محايد	9	16.7	16.7	50.0
موافق	22	40.7	40.7	90.7
موافق بشدة	5	9.3	9.3	100.0
Total	54	100.0	100.0	

تؤمن مؤسستنا بمبدأ التفويض الإداري للموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	11.1	11.1	11.1
غير موافق	9	16.7	16.7	27.8
محايد	22	40.7	40.7	68.5
موافق	16	29.6	29.6	98.1
موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
Total	54	100.0	100.0	

تعتمد مؤسستنا قانوناً موحداً لجميع الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	9.3	9.3	9.3
غير موافق	11	20.4	20.4	29.6
محايد	14	25.9	25.9	55.6
موافق	22	40.7	40.7	96.3
موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
Total	54	100.0	100.0	

تتطابق معتقدات الموظفين مع معتقدات التنظيمية لمؤسستنا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	9.3	9.3	9.3
غير موافق	15	27.8	27.8	37.0
محايد	29	53.7	53.7	90.7
موافق	5	9.3	9.3	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	16.7	16.7	16.7
غير موافق	14	25.9	25.9	42.6
محايد	18	33.3	33.3	75.9

موافق	12	22.2	22.2	98.1
موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
Total	54	100.0	100.0	

تقوم مؤسستنا بمعاينة المخالف لقوانينها ولوائحها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	7.4	7.4	7.4
غير موافق	5	9.3	9.3	16.7
محاييد	12	22.2	22.2	38.9
موافق	27	50.0	50.0	88.9
موافق بشدة	6	11.1	11.1	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	7.4	7.4	7.4
غير موافق	10	18.5	18.5	25.9
محاييد	10	18.5	18.5	44.4
موافق	28	51.9	51.9	96.3
موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
Total	54	100.0	100.0	

تلتزم مؤسستنا بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	14.8	14.8	14.8
غير موافق	13	24.1	24.1	38.9
محايد	11	20.4	20.4	59.3
موافق	20	37.0	37.0	96.3
موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما ينشأ خلافات حول موضوع ما

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	16.7	16.7	16.7
غير موافق	11	20.4	20.4	37.0
محايد	12	22.2	22.2	59.3
موافق	20	37.0	37.0	96.3
موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	14.8	14.8	14.8
غير موافق	10	18.5	18.5	33.3

محايد	17	31.5	31.5	64.8
موافق	16	29.6	29.6	94.4
موافق بشدة	3	5.6	5.6	100.0
Total	54	100.0	100.0	

الملحق رقم (1-4): جدول نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

عبارات محور الثاني أنماط القيادة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أنتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات	54	1	5	3.54	1.094
يستعمل القائد عبارات المدح والثناء لإشباع الحاجات النفسية	54	1	5	3.15	1.219
ينظر القائد إلى المشكلات على أنها متجددة	54	1	5	3.13	1.100
لا يهتم القائد بمشاعر وأحاسيس الموظفين لديه	54	1	5	2.43	1.326
القائد يكون رسمياً في مظهره وسلوكه	54	1	5	3.56	1.127
القائد يؤكد على المواعيد المحددة للعمل ويشدد على الإلتزام بها	54	1	5	3.41	1.367
يحرص القائد على تحديد أهداف المنظمة من خلال احترام الثقافة التنظيمية.	54	1	5	3.37	1.121
يؤكد القائد على ضرورة الإبداع كثقافة تنظيمية في المنظمة	54	1	5	3.13	1.229
يشارك القائد أوامره مع المرؤوسين كثقافة تنظيمية سائدة في المنظمة.	54	1	5	3.26	1.247
بتمتع القائد بمستوى عالي من المرونة في التعامل مع الأفراد	54	1	5	3.57	1.159
يهدف القائد إلى تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وترسيخها	54	1	5	3.48	1.094
يعمل القائد في الممارسات على اعتماد مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.	54	1	5	2.85	1.235
تساهم القيادة الديمقراطية في اتخاذ القرارات السليمة في مؤسستنا	54	1	5	3.48	1.193

ينفرد القائد في مؤسستا برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	54	1	5	2.54	1.177
القائد يترك للموظفين حرية اختيار بعض الأعمال التي تتناسب رغباتهم	54	1	5	2.96	1.181
القائد يوافق على الأساليب التي يلتزم بها الموظفون في إنجاز أعمالهم	54	1	5	3.22	1.076
لا يكثر القائد بالتعرف على ميول الموظفين واتجاهاتهم	54	1	5	2.48	.966
يتجنب القائد اتخاذ القرارات الحاسمة في كثير من الأحيان	54	1	5	2.89	1.093
يتيح القائد الحرية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة	54	1	5	2.78	1.176
لا القائد يحدد مهام وصلاحيات كل موظف في العمل بشكل واضح	54	1	5	2.87	1.150
نمط القيادة الأوتوقراطية	54	1.00	4.50	3.2006	.66697
نمط القيادة الديمقراطية	54	1.29	5.00	3.3069	.79632
نمط القيادة الحر	54	1.86	3.71	2.8201	.46286
المحور الأول	54	1.85	4.05	3.1046	.47108
N valide (listwise)	54				

الملحق رقم (4-2): جدول نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

عبارات محور الثقافة التنظيمية.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يسود مؤسستا جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين	54	1	5	2.98	1.296
يشارك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء	54	1	5	2.94	1.235
يتحقق العدل والمساواة بين الموظفين في مؤسستا	54	1	5	2.56	1.192

يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في مؤسستنا	54	1	5	3.02	1.141
(يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية	54	1	5	3.26	1.200
يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين	54	1	4	2.74	.975
يوجد ثقة بين الموظفين مع بعضهم في مؤسستنا	54	1	5	3.09	1.170
تعزز مؤسستنا روح التعاون الجماعي بين الموظفين	54	1	5	3.17	1.178
تؤمن مؤسستنا بمبدأ التفويض الإداري للموظفين	54	1	5	2.94	.998
تعتمد مؤسستنا قانوناً موحداً لجميع الموظفين	54	1	5	3.09	1.069
تتطابق معتقدات الموظفين مع معتقدات التنظيمية لمؤسستنا	54	1	4	2.63	.784
يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	54	1	5	2.67	1.064
تقوم مؤسستنا بمعاينة المخالف لقوانينها ولوائحها	54	1	5	3.48	1.059
يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	54	1	5	3.26	1.049
تلتزم مؤسستنا بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل	54	1	5	2.91	1.170
يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما ينشأ خلافات حول موضوع ما	54	1	5	2.91	1.186
يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي	54	1	5	2.93	1.147
المحور الثاني الثقافة التنظيمية	54	1.00	3.94	2.9749	.72869
N valide (listwise)	54				

الملحق رقم (5-1): جدول حساب ثبات ألفا كرونباخ لعبارات استبيان أنماط القيادة

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	54	100.0
Exclus ^a	0	.0

Total	54	100.0
-------	----	-------

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.728	20

الملحق رقم (2-5): جدول حساب ثبات ألفا كرونباخ لعبارة استبيان الثقافة التنظيمية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	54	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	54	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.915	17

الملحق رقم (3-5): جدول حساب ثبات ألفا كرونباخ لعبارة الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.899	37

الملحق رقم (6-1): توزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الأوتوقراطية القيادة نمط	,165	54	,001	,900	54	,000
الديمقراطية القيادة نمط	,066	54	,200 [*]	,986	54	,785
الحر القيادة نمط	,162	54	,001	,947	54	,019
الأول المحور	,112	54	,088	,961	54	,076
التنظيمية الثقافة الثاني المحور	,114	54	,079	,944	54	,014

الملحق رقم (6-2): يوضح معامل الارتباط بيرسون

		نمط القيادة الأوتوقراطية	نمط القيادة الديمقراطية	نمط القيادة الحر	المحور الأول	المحور الثاني الثقافة التنظيمية
نمط القيادة الأوتوقراطية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 54	,440** .001 54	,327* .016 54	,798** .000 54	,427** .001 54
نمط القيادة الديمقراطية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,440** .001 54	1 54	.085 .543 54	,808** .000 54	,665** .000 54
نمط القيادة الحر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,327* .016 54	.085 .543 54	1 54	,533** .000 54	.146 .291 54
المحور الأول	Corrélation de Pearson	,798**	,808**	,533**	1	,625**

	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	54	54	54	54	54
المحور الثاني الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,427**	,665**	.146	,625**	1
	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.291	.000	
	N	54	54	54	54	54

الفهرس

الفهرس

الإهداء.....	
الشكر.....	
الملخص.....	
قائمة المحتويات.....	
قائمة الجداول.....	
قائمة الأشكال البيانية.....	
قائمة الملاحق.....	
قائمة الاختصارات والرموز.....	
المقدمة.....	
الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة والثقافة التنظيمية.....	
تمهيد.....	
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والثقافة التنظيمية.....	
المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة.....	
المطلب الثاني: مفاهيم حول الثقافة التنظيمية.....	
المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....	
المطلب الأول: دراسة العربية والمحلية.....	
المطلب الثاني: دراسة بالأجنبية.....	
خلاصة الفصل.....	

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بغدادية.....

تمهيد.....

المبحث الأول: إجراء الدراسة الميدانية.....

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية.....

المطلب الثاني: إجراء دراسة ميدانية.....

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج الدراسة الميدانية.....

المطلب الأول: عرض خصائص العينة ومعالجة المحاور.....

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة.....

خلاصة الفصل.....

الخاتمة.....

قائمة المصادر والمراجع.....

الملاحق.....

الفهرس.....